

## **Agradecimentos**

Ao terminar este percurso tão importante da minha vida queria expressar o meu agradecimento a todos aqueles que estiveram presentes, que me apoiaram e tornaram possível a realização deste trabalho.

Gostaria agradecer à professora Doutora Fátima Lobo pela orientação, disponibilidade e dedicação ao longo de todo o mestrado.

À minha orientadora de estágio nos Transportes Urbanos de Braga, Doutora Maria Augusta Duarte pelo acolhimento e partilha de conhecimentos. Ao Tiago e à Cristina pela orientação e ajuda oferecidos durante todo o estágio. Ao Rui pela amizade, presença e apoio constante.

A toda a equipa dos Transportes Urbanos de Braga pela forma como me acolheram, pela amizade e boa disposição, o meu muito obrigado!

Aos meus amigos pelo apoio e estima.

Aos meus pais e irmãos, pelo auxílio, paciência, presença, dedicação e amor que sempre me deram em todas as fases da minha vida.

A todos o meu sincero obrigado!

## **Resumo**

O presente relatório de estágio enquadra-se no 2º ano do mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações lecionado pela Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais e decorreu nos Transportes Urbanos de Braga, no departamento de recursos humanos no período compreendido entre Outubro de 2014 a Junho de 2015.

O estágio curricular teve como objetivo aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, contribuindo para a obtenção de experiência e competências profissionais e reflexão sobre as práticas e aprendizagens em contexto de trabalho.

Este relatório divide-se em três capítulos. No primeiro, encontra-se descrita a empresa Transportes Urbanos de Braga, no segundo, a importância do psicólogo do trabalho e das organizações. A terceira e última parte, reporta-se à descrição das atividades realizadas no estágio e uma conclusão final sobre o estágio.

**Palavras-chave:** Transportes Urbanos de Braga; Recursos humanos; Diagnóstico de satisfação; Intervenção organizacional.

## **Abstract**

This internship report is part of the 2nd year of the Masters degree in Work Psychology and Organizational qualified by the Portuguese Catholic University - University of Philosophy and Social Sciences and held in the human resources department in TUB – Urban Transports of Braga, between October 2014 to June 2015.

The aim of the traineeship was to apply the knowledge acquired during the masters, contributing to gain experience and professional skills as well as reflections on the practices and knowledge's in the workplace.

This report is divided into three sections. In the first section, is a brief description of the Urban Transports of Braga, in the second section, the importance of the psychologist work and organizations. The third and final part, relates to the description of the activities performed on traineeship and a final conclusion on the traineeship.

**Keywords:** Urban Transports of Braga; Human resources; Diagnosis of satisfaction; Organizational intervention.

# Índice

<b>Introdução</b>	1
<b>Capítulo I - Caracterização da Instituição de Estágio</b>	3
1.1. Evolução histórica da empresa	3
1.2. Perfil da empresa	7
1.3. Atuação da empresa	10
1.4. Estrutura da empresa	12
1.5. Âmbito de certificação	15
1.6. Gestão de recursos materiais	16
<b>Capítulo II - Importância do Psicólogo do Trabalho e das Organizações</b>	18
2.1. Evolução da psicologia do trabalho e das organizações	18
2.2. Funções e importância do psicólogo nas organizações	21
2.3. Psicologia do trabalho e das organizações em Portugal	22
2.4. Observação do local de estágio e levantamento de necessidades	23
<b>Capítulo III – Atividades Mais Relevantes Desenvolvidas no Âmbito do Estágio</b>	28
1. Diagnóstico da Satisfação de Clientes	28
2. Inquérito aos Potenciais Clientes	58
3. Apresentações ao conselho de administração	74
4. Projetos de intervenção para clientes dos TUB	82
5. Redação das notícias para o jornal interno e comunicação social	92

<b>Conclusão</b>	95
<b>Referências bibliográficas</b>	97

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Evolução dos meios de transporte em Braga	6
1.1. Elevador do Bom Jesus	6
1.2. Carros elétricos	6
1.3. Autocarros Leyland	6
1.4. Troleicarros	6
<b>Figura 2:</b> Distribuição do sistema de coroas pelo concelho de Braga	7
<b>Figura 3:</b> Evolução de alguns indicadores ao longo dos anos	8
<b>Figura 4:</b> Estratégia integrada dos Transportes Urbanos de Braga	11
<b>Figura 5:</b> Apresentação dos resultados em reunião de coordenação	75
<b>Figura 6:</b> TUB Valentim – promotora	87
<b>Figura 7:</b> Notícia do Correio do Minho	88
<b>Figura 8:</b> Distribuição a bordo das viaturas dos bilhetes	89
<b>Figura 9:</b> Notícia Correio do Minho	91

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Distribuição percentual da amostra por sexo	35
<b>Gráfico 2:</b> Distribuição percentual da amostra por idade e sexo	36
<b>Gráfico 3:</b> Distribuição percentual da amostra ao nível das habilitações literárias	37
<b>Gráfico 4:</b> Distribuição percentual relativamente à utilização do serviço	39
<b>Gráfico 5:</b> Distribuição percentual relativa ao título de transporte	41
<b>Gráfico 6:</b> Distribuição percentual dos motivos da não utilização do transporte público	42
<b>Gráfico 7:</b> Distribuição da frequência das sugestões dos postos de venda a serem implementados	50
<b>Gráfico 8:</b> Distribuição da frequência das sugestões para o futuro dos transportes em Braga	51
<b>Gráfico 9:</b> Distribuição percentual da amostra por sexo	62
<b>Gráfico 10:</b> Distribuição da frequência da amostra por código postal	63
<b>Gráfico 11:</b> Distribuição percentual relativa às habilitações literárias	64
<b>Gráfico 12:</b> Distribuição percentual dos motivos da não utilização do transporte público	67
<b>Gráfico 13:</b> Distribuição da frequência dos meios de obter informação sobre os TUB	68
<b>Gráfico 14:</b> Distribuição da frequência da atividade dos TUB: categoria "Boa"	71
<b>Gráfico 15:</b> Distribuição da frequência da Atividade dos TUB: categoria "Adequada"	71
<b>Gráfico 16:</b> Distribuição da frequência da Atividade dos TUB: Categoria "Autocarros"	72
<b>Gráfico 17:</b> Distribuição da frequência da Atividade dos TUB: “Outros comentários”	72
<b>Gráfico 18:</b> Distribuição da frequência da atividade dos TUB: “outros comentários”	73

## Índice de tabelas

<b>Tabela 1:</b> Tempo de utilização dos serviços	38
<b>Tabela 2:</b> Pretende continuar cliente	38
<b>Tabela 3:</b> Motivos pelos quais os clientes pretendem ou não continuar clientes	39
<b>Tabela 4:</b> Motivos da utilização dos transportes públicos	40
<b>Tabela 5:</b> Período do dia das deslocações	40
<b>Tabela 6:</b> Número de linhas utilizadas	41
<b>Tabela 7:</b> Título de transporte e motivo da utilização	42
<b>Tabela 8:</b> Distribuição percentual da satisfação em relação às linhas e horários	43
<b>Tabela 9:</b> Distribuição percentual da satisfação em relação aos autocarros	44
<b>Tabela 10:</b> Distribuição percentual da satisfação em relação às paragens e abrigos	45
<b>Tabela 11:</b> Distribuição percentual da satisfação em relação aos postos de venda	46
<b>Tabela 12:</b> Distribuição percentual da satisfação em relação aos profissionais	47
<b>Tabela 13:</b> Distribuição percentual da satisfação em relação ao desempenho dos serviços	47
<b>Tabela 14:</b> Distribuição percentual da satisfação em relação às informações aos clientes	48
<b>Tabela 15:</b> Distribuição percentual da Satisfação em relação à satisfação global dos serviços	49
<b>Tabela 16:</b> Meio de transporte utilizado e motivo da utilização	65
<b>Tabela 17:</b> Cronograma das atividades de intervenção	85

## **Introdução**

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações tive a oportunidade de realizar estágio nos Transportes Urbanos de Braga. Iniciou a 13-10-2014 e terminou a 19-06-2015. A escolha da empresa de estágio prendeu-se com o facto de representar uma empresa bastante reconhecida e sólida no distrito de Braga.

O estágio curricular é uma componente fundamental de um ciclo de estudos uma vez que permite aplicar os conhecimentos adquiridos, contribuindo de igual modo para o desenvolvimento pessoal e profissional.

O papel do Psicólogo do Trabalho e das Organizações é bastante abrangente e o seu modo de atuação deve adequar-se à instituição onde exerce atividade e às principais necessidades prevalentes nesse contexto. Neste sentido, compete-lhe funções como o diagnóstico e a intervenção organizacional. O conceito de diagnóstico é considerado um instrumento de sobrevivência e adaptação, baseia-se em conceitos e métodos das ciências do comportamento, observa a organização como um todo, e tem como compromisso melhorar a eficiência da organização (Chiavenato, 2007).

O propósito deste relatório relaciona-se com a pertinência e relevância do estágio que visa proporcionar o contacto direto dos alunos à prática laboral. Através do contacto com outros profissionais é fomentado a passagem dos conhecimentos teóricos à prática profissional e integração num meio profissional, considerando que a prática e a teoria são duas realidades necessariamente inseparáveis.

As organizações são constituídas por uma variedade de recursos, equipamentos e meios tecnológicos capazes de auxiliar a organização a atingir os seus objetivos, contudo, sem o fator humano, não seria possível alcançar o sucesso. Associada à componente humana de qualquer empresa encontra-se a inteligência, a emoção, a ação, o dinamismo, a excelência, a qualidade, a produtividade e a competitividade. Não esquecendo que o cliente avalia a organização e os seus serviços pela forma como é atendido, destacando-se assim a importância da componente humana para o sucesso (Chiavenato, 2007).

Em termos estruturais, o presente relatório é constituído por três capítulos. O capítulo I tem como objetivo retratar a caracterização da instituição de estágio - Transportes Urbanos de Braga. Neste sentido, de forma a compreender o seu funcionamento e conhecer as suas características consideramos pertinente incluir neste capítulo a evolução histórica, o perfil, a atuação e a estrutura da empresa, assim como o âmbito de certificação e a gestão dos recursos materiais.



No capítulo II é incluído o papel do Psicólogo do Trabalho e das Organizações, nomeadamente a evolução histórica, as funções e a importância do psicólogo para uma empresa. Tendo o presente estágio decorrido no departamento de recursos humanos tornou-se fulcral conhecer a empresa. Deste modo, será realizada uma observação da instituição, bem como um levantamento de necessidades.

Por último, no capítulo III serão abordadas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio e respetivo enquadramento teórico-prático.

O relatório termina com algumas reflexões finais salientando os resultados obtidos através da realização do estágio.

## **Capítulo I**

### **Caraterização da Instituição de Estágio**

O primeiro capítulo visa caracterizar a instituição de estágio, com o objetivo de descrever a empresa Transportes Urbanos de Braga. Assim, serão abordados neste capítulo, a evolução histórica da empresa, o perfil, os valores, a missão e a visão, a estrutura, o âmbito de certificação e os recursos existentes.

#### **1.1. Evolução histórica da empresa**

O Homem desde o início da sua existência constatou a necessidade de se deslocar entre diversos locais. Com o seu desenvolvimento natural, necessitou de meios que lhe possibilitassem deslocar-se entre localidades (Transportes em Movimento, 2003). Deste modo, a primeira rede de transportes existente no distrito de Braga era constituída por uma autoestrada, (Geira Romana), que detinha um itinerário rápido e sem desníveis usufruindo ao longo do trajeto de várias portagens, albergues e troca de cavalos. No tempo dos romanos Braga era conhecida como a cidade que tinha mais estradas na península. Esta primeira rede ligava Braga a Espanha, cidade de Astorga (Valente & Ferreira, 2014).

Na segunda metade do século XIX a cidade de Braga cresceu com as remessas dos imigrantes da América do Sul, em especial do Brasil (Gomes, 2011). Em 1875 foi inaugurado em Braga a estação de caminho-de-ferro, ficando a cidade com ligação ao Porto através da linha do Minho, entre Porto e Nine (Valente & Ferreira, 2014). A chegada do comboio a Braga, foi acompanhada de um conjunto de novos equipamentos e serviços, como o elevador do Bom Jesus e de uma rede de transportes públicos modernos (Gomes, 2011).

Os Transportes Urbanos de Braga/Empresa Municipal (TUB/EM), começaram, desde cedo, a ser definidos como uma empresa inovadora e com sólidos alicerces. Os TUB/EM têm a sua génese em 1882, não como TUB/EM, mas através da exploração privada de duas linhas sobre carris, o chamado carro americano de tração animal, que ligava a estação de caminhos-de-ferro ao elevador propulsionado a água do Bom Jesus (Transportes Urbanos de Braga [TUB], 2014a).

No ano de 1914 os carros americanos (e também a vapor) foram substituídos pelo elétrico. Foram inauguradas duas linhas, após diversas dificuldades, entre a estação de caminhos-de-ferro e o Bom Jesus e entre Monte d'Arcos e São João da Ponte (Taveira,

2006; TUB, 2014a) Os resultados desta exploração apresentaram-se com défices sucessivos, apesar da receptividade da população. Entre algumas causas para o insucesso destacaram-se, o aumento dos salários dos colaboradores, o aumento do combustível e outros materiais necessários à exploração (Gomes, 2011).

Em 20 de Junho de 1948 a Câmara Municipal de Braga adquiriu autocarros Leyland iniciando-se a exploração do serviço de autocarros em carreira regular, entre o bairro Duarte Pacheco e o aeródromo de Palmeira (TUB, 2014a).

Os elétricos foram irreversivelmente encerrados em 1961, sendo substituídos pelos troleicarros inaugurados oficialmente em 1963. Este novo sistema compreendeu as mesmas duas linhas dos elétricos (Transportes Urbanos de Braga [TUB], 2015a; Gomes, 2011).

No ano de 1967, no dia 1 de Fevereiro os Transportes Urbanos de Braga deixaram de ser explorados diretamente pela Câmara, como até então, tendo sido entregue a concessão dos mesmos a um consórcio particular sediado em Guimarães. Em 1968, este consórcio trespasseou a concessão para a “SOTUBE”, que explorou até 31 de Janeiro de 1982. A partir de 1 de Fevereiro de 1982, a Câmara readquiriu a concessão da rede e fundou a atual TUB, que até 1999 funcionou como Serviços Municipalizados - SM. A localização da empresa situava-se na Praça do Município, contudo, devido ao rápido desenvolvimento da empresa tiveram necessidade de mudar de instalações para a Rua Quinta de Santa Maria. Nesta altura, a frota dos TUB/SM, era constituída por 43 autocarros simples, disponibilizando cerca de 20 linhas, transportando no mesmo ano 13 milhões de passageiros, para uma rede de 182 quilómetros (TUB, 2015a).

Com o passar dos anos, já em 1998 a frota dos TUB/SM aumentou para 104 viaturas, entre os quais 89 autocarros normais, 13 articulados e 2 mini bus. A extensão da rede era de 222,55 quilómetros, para um número de 66 linhas (TUB, 2015a).

Em janeiro de 1999 a então TUB/SM foi renovada em TUB, Empresa de Transportes Urbanos/Empresa Municipal, matriculada na conservatória do Registo Comercial de Braga, com capital estatutário (TUB, 2014).

Em 2000, os TUB adquiriram novos autocarros ecológicos, movidos a gás natural e híbridos, que contribuem para a diminuição dos níveis de poluição e ruído, e a consequente melhoria da qualidade de vida da população de Braga (Taveira, 2006). No mesmo ano, a empresa inaugurou linhas chamadas de “Circuitos Urbanos” com objetivo de proporcionar transporte à população residente na urbanização (TUB, 2014a).

No ano de 2001, a empresa deu início à renovação da rede de abrigos. Os novos abrigos dispõem atualmente, de iluminação e de quadros informativos detalhados em relação à rede e horários para uma melhor orientação dos clientes. Em 2005 foi criado o website institucional. Através do website é possível realizar várias operações, entre elas a pesquisa de informações, envio de sugestões e procura dos percursos e horários de todos os serviços disponibilizados pelos TUB (TUB, 2014a).

Foi realizada uma campanha de marketing em 2007 com o intuito de sensibilizar os cidadãos para a utilização dos transportes públicos, tendo sido distribuídos mapas com os percursos existentes de modo a assegurar a divulgação de informações aos cidadãos sobre os serviços de modo a facilitar a sua potencial utilização (TUB, 2014a).

Em 2008 foi implementado um novo sistema de bilhética. Este sistema de última geração, veio permitir uma importante melhoria de gestão, sendo composto por equipamento de bordo, bilheteiras e outros acessórios necessários para o seu funcionamento (TUB, 2014a).

O conselho de administração é o órgão de Gestão da Empresa, e é composto por três elementos, um dos quais é o presidente, nomeado e exonerados pela Câmara Municipal de Braga (TUB, 2015a).

A Assembleia Geral dos TUB reunida no dia 19 de Novembro de 2013, elegeu, por unanimidade, o conselho de administração da empresa, sendo constituído pelo Presidente Firmino José Rodrigues Marques e dois Vogais José António Baptista da Costa e Teotónio Luís Vieira Andrade dos Santos (TUB, 2015a). Este novo conselho de administração delineou como objetivos: alcançar um novo protagonismo, melhorar a qualidade da oferta e do serviço prestado e integrar percursos pedonais e clicáveis, na estratégia global, com vista a melhorar a qualidade de vida dos Bracarenses, diminuindo a poluição atmosférica, o ruído e a sinistralidade (Transportes Urbanos de Braga [TUB], 2014b).

A localização da empresa situa-se na Rua Quinta de Sta. Maria – Apartado 2383 – Maximinos, 4700-244 Braga (Transportes Urbanos de Braga [TUB], 2014c).

## Figura 1

Evolução dos meios de transporte em Braga

Figura1.1. Elevador do Bom Jesus



Figura 1.2. Carros elétricos

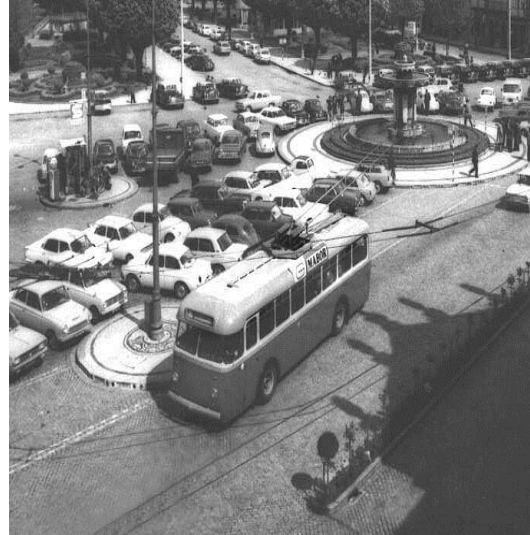


Figura 1.3. Autocarros Leyland



Figura 1.4. Troleicarros



Fonte:

[http://www.tub.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=225&Itemid=50](http://www.tub.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=225&Itemid=50).

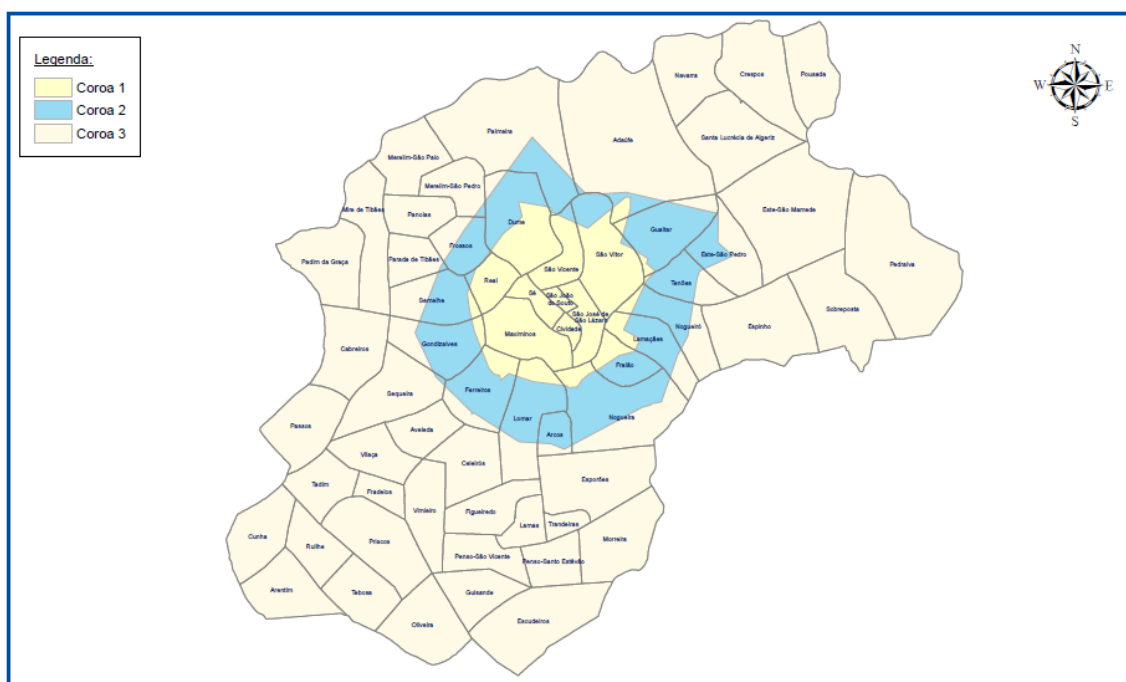
## 1.2. Perfil da empresa

Os TUB tem vindo a conduzir-se nas últimas décadas por um crescimento forte e sustentado, o que lhe concede uma posição de empresa reconhecidamente estável e ativa, empregando cerca de 320 colaboradores, beneficiando atualmente de 37 freguesias e uniões de freguesias do concelho de Braga (TUB, 2015a).

O concelho de Braga é a área de atuação dos TUB. De acordo com os censos de 2011 do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2012) Braga situa-se a noroeste de Portugal e faz fronteira com os concelhos de Amares e Vila Verde a norte, Póvoa do Lanhoso a Este, Guimarães a Sudoeste, Vila Nova de Famalicão a Sul e Barcelos a Oeste. A freguesia com maior densidade populacional é Braga (Sé) com 9141,7hab/Km<sup>2</sup>. Por, a outro lado freguesia de Pousada é a que apresenta o valor de densidade mais baixo, correspondendo a 125,8hab/Km<sup>2</sup>.

**Figura 2**

Distribuição do sistema de coroas pelo concelho de Braga



Fonte:

[http://www.tub.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77&Itemid=64](http://www.tub.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=64).

No ano de 2014 foram transportados cerca de 10 351 857 mil passageiros, distribuídos pelas 70 linhas de serviço normal regular, percorrendo cerca de 5 319 636

quilómetros (TUB, 2015a). O número de passageiros transportados representa um crescimento de 1,02% comparativamente ao mesmo período do ano anterior (TUB, 2014b).

### Figura 3

Evolução de alguns indicadores ao longo dos anos

	2011	2012	2013	2014
<b>Quilómetros de Rede</b>	250.73	250.64	294.43	295.69
<b>Área Servida (freguesias)</b>	62	62	37	37
<b>Paragens</b>	1807	1798	1758	1776
<b>Nº de Linhas</b>	83	80	70	70
<b>Nº de Viaturas</b>	121	121	121	119
<b>Quilómetros Percorridos (milhões)</b>	5.439	5.360	5.198	5.319
<b>Passageiros Transportados (milhões)</b>	10.781	10.467	10.250	10.351
<b>Funcionários</b>	319	318	315	322
<b>Capital Social (milhares de €)</b>	6.250	6.250	6.250	6.250

Fonte:

[http://www.tub.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51&Itemid=48](http://www.tub.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=48).

Sem aumentos de tarifários e com o registo muito positivo do apoio da Câmara Municipal de Braga para a componente social, no ano de 2014 verificou-se uma elevada recuperação de clientes e de vendas, em contraciclo com a situação de frequência do transporte público nacional em empresas do mesmo sector. Para esta recuperação de confiança dos Bracarenses contribuíram as iniciativas e os novos serviços que os TUB desenvolveram como por exemplo, o transporte noturno (entre a estação comboios de e a universidade do Minho), interfaces noite branca, TUB natal, praias fluviais, TUB free pass e a entrada no novo hospital de Braga, assim como um aumento de frequência nas linhas urbanas (TUB, 2014b).

A gestão de uma organização, como um todo, é considerada um das condições mais importantes para a estratégia empresarial. Neste sentido, a empresa dispõe de serviços diários efetuados a fábricas. Dentro deste serviço existem dois diferenciados. Um deles é diretamente contratado pelas próprias empresas, neste caso a Bosch e Delphi. OS TUB possuem oito linhas diárias privadas com horários próprios para estes serviços.

O outro consiste num serviço similar, também direcionado a zonas de fábricas, mas neste caso quem realiza o pagamento são os utentes sendo também linhas abertas ao público em geral (catorze linhas) (Transportes Urbanos de Braga [TUB], 2014d).

Para além destas linhas, existem vinte e quatro linhas escolares. Estas, com horários mais adequados às escolas são destinadas principalmente ao público escolar, contudo abertas a todos os cidadãos (Transportes Urbanos de Braga [TUB], 2014e).

Dos 320 colaboradores, 112 trabalham nos diversos departamentos na sede da empresa e 208 são agentes únicos. Entre os motoristas existem sete elementos femininos que integram esta equipa desde Maio de 2014 (TUB, 2015a). O primeiro recrutamento de motoristas dos TUB foi considerado um marco importante na história desta empresa e do distrito de Braga. Ricardo Rio, Presidente da Câmara Municipal de Braga assinalou com grande importância a ultrapassagem da barreira do género na categoria de motoristas de transporte coletivo de passageiros, que já se verifica a nível nacional e internacional (Costa, 2014; Cunha, 2014; Vila-Chã, 2014).

Ricardo Rio, referiu que “a promoção da igualdade de género está encalcada na conduta do Executivo Municipal” e Firmino Marques, Presidente do conselho de administração dos TUB, referiu ser um “orgulho” receber na empresa quatro mulheres motoristas (Costa, 2014, p4; Cunha, 2014, p6).

A igualdade entre homens e mulheres constitui um dos objetivos da União Europeia. A legislação, a jurisprudência e as alterações aos tratados têm contribuído, ao longo dos anos, para fortalecer este princípio e a sua utilização na União Europeia. O princípio da igualdade de remuneração por trabalho igual entre homens e mulheres está consagrado, desde 1957, nos tratados europeus, artigo 157.º do Tratado Fundamental da União Europeia. São vários os artigos deste tratado que permitem que a União Europeia atue no domínio mais amplo da igualdade de oportunidades e de tratamento em vantagem do emprego e do trabalho. Há vários tratados que abrangem igualmente ações positivas para reforçar a autonomia das mulheres e contempla a possibilidade de adoção de legislação para combater todas as formas de discriminação, designadamente em razão do sexo (Schulze, 2014).

Melhorar as condições para a igualdade entre homens e mulheres no trabalho e no emprego foi objeto de vários diplomas desde finais dos anos 1990 até a data presente. Entre estes podem ser enumeradas: a Lei n.º 105/97, de 13 de Setembro de 1997; o Decreto-Lei n.º 254/97, de 26 de Setembro de 1997; o Despacho Conjunto n.º 373/2000,



de 31/03/2000; a Lei n.º 9/2001, de 21 de Maio; a Lei n.º 10/2001, de 21 de Maio (Ferreira, 2010).

Segundo o Código do Trabalho (2013, p8), artigo 30.º sobre o acesso ao emprego, atividade profissional ou profissão refere que “a exclusão ou restrição de acesso de candidato a emprego ou trabalhador em razão do sexo a determinada atividade ou à formação profissional exigida para ter acesso a essa atividade constitui discriminação em função do sexo” e o artigo 31.º sobre a igualdade de condições de trabalho, defende que os trabalhadores têm direito à igualdade de condições de trabalho, em particular quanto à remuneração, não podendo haver qualquer distinção fundada no género e ainda constata que os sistemas de descrição de tarefas e de avaliação e de funções devem assentar em critérios objetivos comuns a homens e mulheres, de forma a excluir qualquer discriminação fundamentada no sexo.

### **1.3. Atuação da empresa**

A empresa TUB tem como objeto social a prestação do serviço de transporte urbano de passageiros no concelho de Braga (TUB, 2015a). O ano de 2014 foi um ano de viragem na estratégia e no alinhamento da empresa. Definiu-se uma nova missão, visão e valores. A missão da empresa consiste em oferecer “soluções de mobilidade e conforto na região, satisfazendo e inovando as expectativas dos parceiros envolvidos” (TUB, 2015, p14).

Os valores desta empresa são: conforto e acessibilidade; informação, partilha, património e tradição; transparência e pertença (TUB, 2015a).

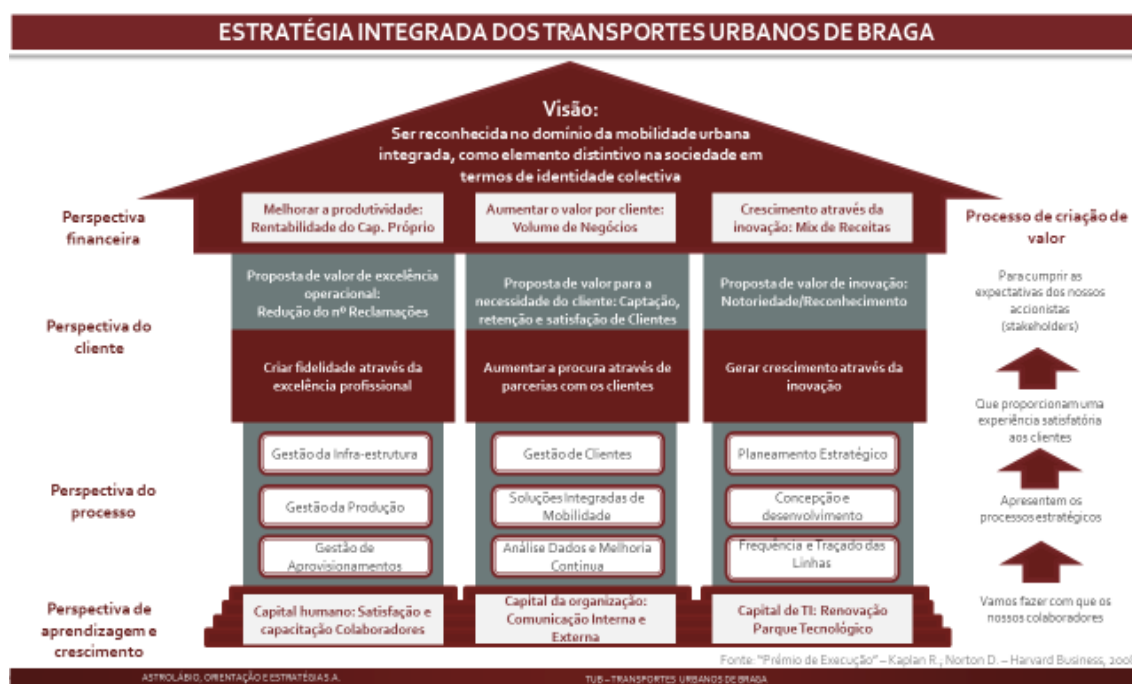
A visão comporta o reconhecimento da empresa “no domínio da mobilidade urbana integrada, como elemento distintivo na sociedade em termos de identidade coletiva” (TUB, 2015a, p14).

A estratégia e a orientação que os TUB tem como propósito consiste em “garantir soluções de mobilidade integrada, que difundam a partilha coletiva, num contexto de bem-estar, conforto e segurança, satisfazendo e surpreendendo expectativas económicas e sociais”. A empresa une “esforços para seduzir, acolher e reter utilizadores, gerando diferentes experiências de mobilidade na região”. Procura ainda, “inovação dos processos superando os níveis de eficiência e eficácia, na criação de hábitos de relações de afeto e integração social” (TUB, 2015a, p21).

O compromisso da empresa é orientado numa lógica de sustentabilidade, criando valor com sentimento de pertença, rigor e transparência, assim como respeitando o ser humano, o património coletivo e a tradição (TUB, 2015a).

**Figura 4**

Estratégia integrada dos Transportes Urbanos de Braga



Fonte: Manual de Sistemas de Gestão, 2015.

O conselho de administração adotou como metodologia a elaboração um plano de mobilidade urbana sustentável, seguindo as linhas de orientação estratégicas da Comissão Europeia, nomeadamente, um conceito para os planos de mobilidade urbana sustentável, assim como, as orientações da União Internacional de Transportes Públicos e, os estudos do banco mundial que evidenciam a correlação positiva e significativa entre a mobilidade, a tecnologia e a regeneração urbana (TUB, 2014b).

Neste sentido, os TUB tem o propósito ser a primeira cidade portuguesa a implementar o *Bus Rapid Transit* (BRT), um sistema que tem demonstrado em várias cidades da Europa ser eficiente na redução de carros na cidade, na redução da poluição e ser da satisfação dos passageiros. O BRT é um sistema em que os autocarros circulam numa via adaptada e dedicada para a sua circulação (Graça & Sousa, 2014).

O calendário de execução será lento para não ter impactos negativos, quer sobre o ambiente, quer sobre as atividades económicas, prevendo-se a implementação deste novo sistema de transporte público decorra ao longo dos próximos anos. O grande objetivo é transportar 20 milhões de passageiros em 2025, objetivo que os TUB assumem enquanto empresa capaz (Santos, 2015a).

Na continuidade de querer inovar e de se requalificar, a Câmara Municipal de Braga irá candidatar-se a vários fundos europeus na ordem dos 120 milhões de euros, uma verba que permitirá a construção de canais rodoviários dedicados ao transporte público, como também a modernização das ruas e interfaces e a modernização da frota dos TUB (Transportes em Revista, 2014/2015).

Com vista a melhorar a disponibilidade operacional da frota de autocarros os TUB iniciaram no segundo semestre de 2014 um processo de reestruturação do departamento de manutenção. A empresa têm programado investir 15 a 20 milhões de euros na renovação da frota de autocarros, à média de 1,5 milhões de euros anuais. Este investimento é justificado pela frota envelhecida, já que a média atual de vida é de 16 anos de idade, havendo alguns veículos com 22 anos, quando o máximo europeu recomendado é de 12 anos (TUB, 2014b).

#### **1.4. Estrutura da empresa**

A empresa TUB é constituída pelo conselho de administração e por 11 departamentos e por um gabinete de estudos e IDI. Os departamentos existentes são: secretaria geral, administrativo e financeiro, recursos humanos, formação e comunicação, segurança, higiene e saúde no trabalho, sistemas de informação, exploração, aprovisionamento e armazém, engenharia de equipamentos e manutenção, gestão comercial e marketing e apoio ao cliente e sistemas de gestão (Transportes Urbanos de Braga [TUB], 2015b).

Cada departamento detém de objetivos específicos a alcançar. O gabinete de estudos e IDI tem como responsabilidades o desenvolvimento de estudos, a recolha de informações e a gestão dos projetos de IDI. A secretaria geral certifica a comunicação com o conselho de administração e entre as diversas secções da empresa, incluindo com o exterior. O departamento administrativo e financeiro assegura o funcionamento do sistema de contabilidade e dos princípios e regras contabilísticas, e respetivo arquivo (TUB, 2015b).

No departamento de recursos humanos as tarefas a desenvolver passam por controlar, gerir e supervisionar os assuntos respeitantes a evolução dos trabalhadores da empresa. Os objetivos principais no departamento da formação e comunicação consistem na produção de conhecimentos, habilidades, atitudes e formas de conhecimento exigidos para o exercício das funções de cargos específicos e ainda, assegurar a informação de carácter institucional entre a empresa e o público através dos meios de comunicação. Com o objetivo de difundir a segurança, a higiene e saúde no trabalho, garantir a integridade física e psíquica dos trabalhadores e a prevenção dos riscos profissionais está presente o departamento de segurança, higiene e saúde no trabalho (TUB, 2015b).

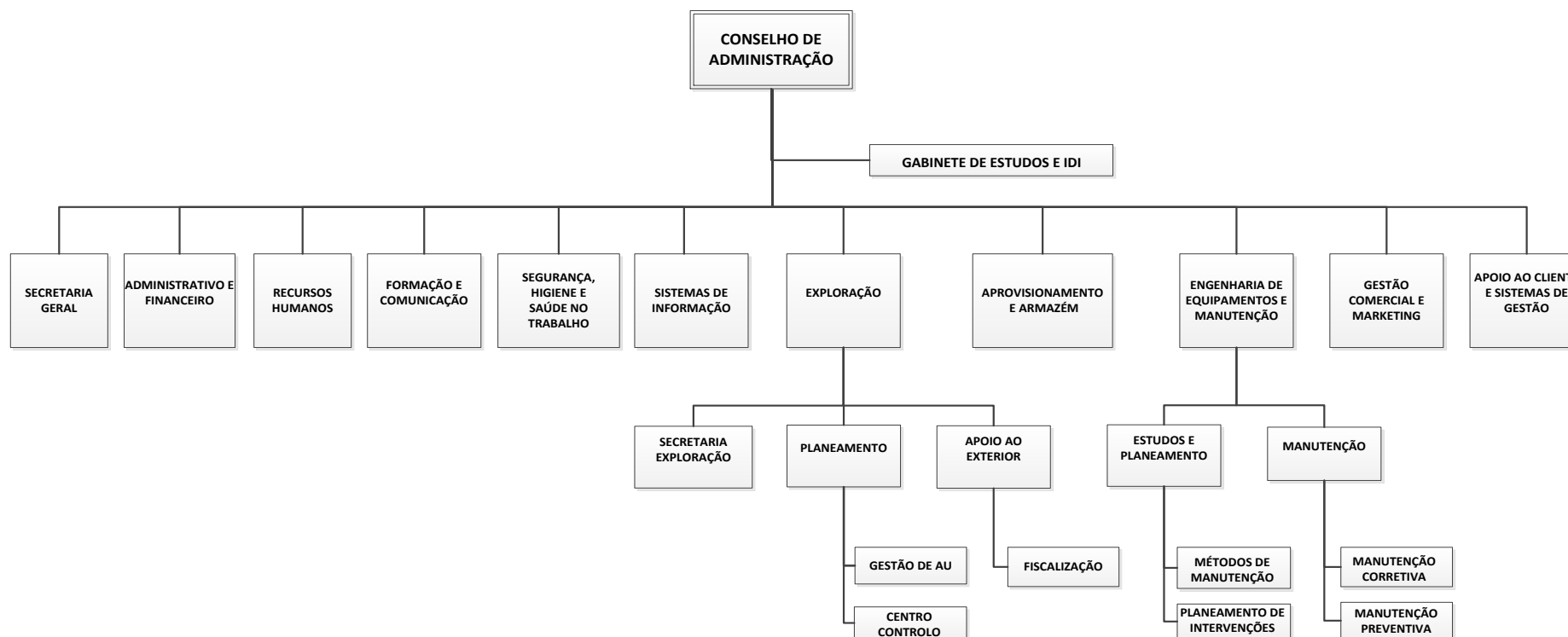
O departamento de sistemas de informação garante o bom funcionamento do sistema informático, deteta e corrige anomalias. No setor da exploração realiza-se um trabalho de desenvolvimento e conceção de novos serviços adequados às necessidades da população Bracarense, assegura o desenvolvimento contínuo do planeamento do serviço de transporte promovendo a satisfação dos clientes e potenciais clientes (TUB, 2015b).

O departamento de aprovisionamento e armazém tem como meta satisfazer as carências na obtenção de bens e serviços inerentes ao bom funcionamento e gestão do armazém. Já o departamento de engenharia de equipamentos tem como finalidade a organização, a gestão e a manutenção da frota de autocarros (TUB, 2015b).

Os objetivos do departamento comercial e marketing consistem na gerência da emissão e venda de títulos de transporte, o esclarecimento de questões aos clientes e a promoção e realização de atividades que são disponibilizadas pela empresa (TUB, 2015b).

Por último, o departamento de apoio ao cliente e sistemas de gestão tem como finalidade implementar uma política integrada de gestão de qualidade e ações adequadas para a sua execução, bem como estratégias para a sua melhoria contínua e inovação (TUB, 2015b). De seguida encontra-se o organograma da empresa.

## Organograma



### 1.5. Âmbito de certificação

O âmbito desejado para a certificação desta empresa é a prestação de serviços de Transporte Rodoviário de Passageiros, com categorização de Atividades Económicas na Comunidade Europeia inserida no código E.A.:31 Grupo: 60.2. (TUB, 2015a).

A administração é responsável pela elaboração e colocação em prática do plano estratégico, pela rentabilidade da empresa, pelo plano de formação dos colaboradores e por analisar as sugestões efetuadas pelos mesmos. Tem a seu cargo, também, a faturação da empresa. É da sua responsabilidade a implementação do Sistema Integrado de Gestão, ou seja, o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e o Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (SGIDI). Tem, também como objetivos aprovar e disponibilizar os recursos necessários, a nível dos recursos humanos e aptidões, recursos técnicos, organizacionais e financeiros. (TUB, 2015a; TUB, 2015b).

Um Sistema de Gestão da Qualidade é um conjunto de elementos interrelacionados e inter-atuantes, para o estabelecimento da política e dos objetivos, e para a concretização desses objetivos, para dirigir e controlar uma organização, no que respeita à qualidade. Já a inovação corresponde à implementação de uma nova solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento (TUB, 2015a).

A administração dos TUB tem como objetivo manter o Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma NP EN ISSO 9001:2008 e o Sistema de Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação de acordo com a norma NP 4457. A qualidade é um dos mais poderosos produtores de crescimento nas vendas das empresas e um fator de sustentação da expansão dos negócios. A implementação de um Sistema de Gestão e a sua posterior certificação, é uma mais-valia para a empresa, uma vez que está assegurado o reconhecimento e satisfação dos clientes e outras partes interessadas, melhoria da imagem, acesso a novos mercados, redução de custos de funcionamento através da melhoria do desempenho operacional e uma nova cultura com a sensibilização e motivação dos colaboradores, orientada para a melhoria contínua e para a satisfação dos clientes e outras partes interessadas (Portal da empresa, 2015).

A norma NP EN ISO 9001:2008 é uma modelo internacional da gestão da qualidade, extensível a todas as organizações, independentemente da dimensão ou sector de atividade. Os Sistemas de Gestão de Qualidade definidos na norma são alicerçados em

oito princípios: focalização no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem da gestão como um sistema, melhoria contínua, tomada de decisão baseada em factos e relação de benefício mútuo com fornecedores (Bureau Veritas, 2015a).

A norma NP 4457 fundamenta-se num modelo de inovação, sustentado por interfaces e interações entre o conhecimento científico e tecnológico, conhecimento sobre a organização e o seu funcionamento, mercado ou a sociedade em geral. A inovação inclui na sua designação novos produtos, bens ou serviços, processos e novos métodos de marketing ou organizacionais. A aplicação desta norma numa organização tem como vantagens: melhor imagem organizacional e competitividade perante outras organizações do sector no âmbito nacional e internacional; acompanhamento da evolução tecnológica de forma a antecipar o mercado e reconhecer oportunidades de melhoria; e, transparência da atividade da organização (Bureau Veritas, 2015b).

#### **1.6. Gestão de recursos materiais**

As instalações e equipamentos dos TUB foram projetados e criados por forma a dar resposta aos requisitos de prestação de serviços de transporte urbano de passageiros e da satisfação das necessidades dos seus clientes (TUB, 2015a).

As instalações dos TUB estão providas de diversas infraestruturas e meios, entre os quais: parque de veículos para viaturas de pesados de passageiros e viaturas ligeiras de passageiros; diversos edifícios, onde funcionam as atividades administrativas, um edifício do centro de controlo, bar e respetiva sala de agentes únicos, portaria, e ainda um compartimento para achados e outro para peças sem uso (TUB, 2015a).

Conta ainda com um espaço onde funciona uma oficina de trabalhos de manutenção, uma área de pintura, uma área de revisões das viaturas, um armazém de peças e ferramentas. Dispõe de um frenómetro e colunas elevatórias e máquinas de lavagem exterior das viaturas e uma máquina de lavar de alta pressão (TUB, 2015a).

As instalações dispõem de duas bombas de abastecimento (gás e gasóleo), aparelhos de medida e outros equipamentos de apoio ao departamento de manutenção da empresa (TUB, 2015a).

Possuem um sistema de comunicação entre o centro de controlo/viaturas via telemóveis, sistema de bilhética composto por máquinas emissoras/validadoras de títulos de transporte a bordo, bilheteiras e equipamentos de impressão de passes e pré comprados. Detêm de um sistema informático de planeamento de transportes – GIST/CASTOR, um

sistema informático SAE – Sistema de Ajuda à Exploração e SIG – Sistema de Informação Geográfica (TUB, 2015a).

Relativamente a frota dos TUB é composta por 119 viaturas pesadas de passageiros. Todas as viaturas têm no seu interior monitores LCD. Para deslocações de serviços internos da empresa têm ao seu dispor de 7 Viaturas ligeiras (TUB, 2015a).

Para além das instalações centrais os TUB possuem 6 postos de atendimento ao cliente remodelados e equipados com sistema informático de venda. Estes estão localizados na Praça Conde Agrolongo, Praça Alexandre Herculano, Rua do Raio - Largo João Penha, Universidade do Minho - CPII - Gabinete de Apoio ao Aluno, Largo da Estação e Rua Cidade do Porto em Braga (TUB, 2015a; Transportes Urbanos de Braga [TUB], 2014f).



## **Capítulo II**

### **Importância do Psicólogo do Trabalho e das Organizações**

O segundo capítulo tem com o objetivo ilustrar o papel do psicólogo do trabalho e das organizações nas empresas. Deste modo, começará por descrever a evolução da psicologia do trabalho e das organizações, as funções a desempenhar e a importância do psicólogo dentro de uma organização. Na continuação deste capítulo, será efetuada referência à situação atual sobre a psicologia do trabalho e das organizações em Portugal. Por último, será realizada a descrição do local de estágio e o levantamento de necessidades da empresa.

#### **2.1. Evolução da psicologia do trabalho e das organizações**

A relação psicologia – trabalho ao longo dos anos teve contornos, caminhos e ramificações diferenciados face aos mais variados cenários geográficos, políticos, científicos e económicos do século XX e XXI. Deste modo, em cada período ocorreram transformações que resultaram em diferentes modos de a psicologia compreender, pesquisar e intervir sobre o trabalho efetuado nas organizações (Leão, 2012).

A história do desenvolvimento humano foi concebida pela transmissão de conhecimentos e aptidões. Tal como os seres humanos, as organizações desenvolveram-se, segundo o desenvolvimento de conceitos e teorias, contemplando como principal marco histórico a Revolução Industrial Inglesa, iniciada a partir de 1760 (Greenwood & Jovanovic, 1999). Foi sobretudo nos Estados Unidos da América e na Europa que emergiram as práticas da psicologia referente ao trabalho. Foi uma época marcada pelas guerras mundiais, períodos de recessão económica e aparecimento de movimentos populares e sociais. Inicialmente, a psicologia tinha como meta a resolução de problemas individuais e coletivos ligados a locais como as indústrias, escolas, prisões, exércitos e tribunais (Rose, 2008).

No fim do século XIX e nas primeiras décadas do século XX o significado do trabalho e as funções exercidas pelo psicólogo modificaram-se gradualmente (Leão, 2012). Segundo Anderson, Ones, Sinangil, e Viswesvaran (2001) a primeira fase do desenvolvimento da psicologia do trabalho e das organizações ocorreu entre 1890 e 1940, com os estudos ocupacionais e métodos de trabalho associados ao cansaço. A Revolução Industrial originou uma melhoria das condições de trabalho, com o crescimento

económico e uma maior especialização da mão-de-obra traduzida no aumento das remunerações, passando-se do paradigma da produtividade, característico da sociedade pré-industrial, para um paradigma de competitividade, pelo acentuado desenvolvimento industrial (Burns, 2011).

Entre 1900 e 1923 Frederick Taylor ficou conhecido pela eficiência e sistematização do trabalho. Este autor tinha como objetivo principal a racionalização do trabalho e a importância da seleção de trabalhadores para tarefas específicas. O ser humano era considerado como uma máquina que deveria atingir o melhor funcionamento possível, e através de testes psicológicos procurava-se os melhores indivíduos para o trabalho a desempenhar (Carvalho, 1999).

O autor com destaque na década de 1920 foi Elton Mayo. O autor sugeriu uma conceção de trabalho diferente até à altura, salientando as condições interligadas à situação profissional, à motivação e à satisfação no trabalho. O trabalho e o Homem começaram a ser parte integrante das organizações tendo, por isso, de dar resposta à economia, às decisões políticas, restrições legais e avanços tecnológicos para que os objetivos organizacionais fossem alcançados. Após esta data a sociedade passou a destacar o Homem nas organizações, passando do paradigma da produção, para o trabalho associado ao Homem (Griffin, Landy, & Mayocchi, 2002).

No início da segunda guerra mundial (1939), marcada por um desenvolvimento industrial crescente, foram realizados estudos direcionados para o comportamento humano destacando fatores como a cultura organizacional, tradições, costumes éticos e a análise do trabalho (Machado et al., 2014). A partir da segunda metade do século XX destacaram-se novos conceitos associados a esta disciplina como qualidade total, trabalho em equipa, novos métodos de gestão, clima e cultura organizacional, poder, comprometimento, entre outros (Leão, 2012).

Um estudo realizado de Campos, Duarte, Cezar, e Pereira em 2011 sobre a produção científica produzida desde 1998 até 2009 com o intuito de perceber a origem e a evolução desta área, os autores constataram que da perspetiva inicial da psicologia industrial para a psicologia do trabalho e das organizações evoluiu, não só o número de publicações, como também os métodos e as práticas associadas à área, sendo que o perfil metodológico desta ciência tem predominantemente base em estudos descritivos e teóricos.

A psicologia do trabalho e das organizações aplica os princípios da psicologia geral num dos âmbitos mais relevantes da vida das pessoas: o trabalho. Os profissionais desta área atuam sobre os aspetos humanos em relação ao local de trabalho promovendo a eficácia dos trabalhadores, e, conseqüentemente, o sucesso organizacional, através do conhecimento do comportamento humano (Wong, 2008).

Cada organização possui uma realidade, recursos e procedimentos característicos que estruturam o trabalho (Rolle, 2009). A psicologia do trabalho e das organizações emergiu como uma forma de responder às necessidades sobre o comportamento humano e à organização do trabalho, com uma base científica estruturada acerca das questões teóricas e práticas (Anderson et al., 2001). O estudo da estrutura e do funcionamento de uma organização e dos comportamentos grupais e individuais inerentes à mesma organização sugerem uma interdisciplinaridade que atrai diferentes áreas como psicologia, economia, sociologia e engenharia, a fim de produzir uma teoria organizacional (Rolle, 2009)

No contexto mais atual, é importante referir a obra de Mintzberg (1996), e a sua caracterização do conceito de organização. Segundo este autor, as organizações são compostas por componentes básicos como: o vértice estratégico (que compreende a globalidade da organização e gere-se pelos princípios de supervisão direta, gestão das condições organizacionais e desenvolvimento de estratégias a fim de assegurar o bom funcionamento interno, externo e relacional da organização, bem como adequá-la aos seus pontos mais fortes de modo a responder às exigências da presente conjuntura); a tecnoestrutura (é o centro de análise da organização, composto por analistas de trabalho, de controlo e de pessoal a fim de otimizar os recursos ao dispor da organização); as funções logísticas (são elementos diversificados com o objetivo-último de apoiar a organização, mantendo-se simultaneamente à margem do trabalho que ela realiza); a linha hierárquica (é uma cadeia hierárquica de suporte de informação estruturada em função dos níveis de responsabilidade de cada componente da organização); e o centro operacional (são os componentes da organização encarregados da produção e distribuição de bens e serviços através de procedimentos de recolha de principais necessidades e ação no sentido a satisfazê-las).

A designação da psicologia do trabalho e das organizações assume diferentes terminologias encontradas na literatura: psicologia do trabalho, psicologia organizacional e do trabalho, clínica do trabalho e organizacional, comportamento organizacional, psicologia aplicada ao trabalho e psicologia do trabalho e das organizações (Leão, 2012).

## **2.2. Funções e importância do psicólogo nas organizações**

O psicólogo tem assumido na atualidade e ao nível das organizações e dos recursos humanos um papel importante de modo a contribuir para o sucesso e bem-estar dos indivíduos, assim como para a qualidade de vida nas organizações, tentando incrementar novos desafios e quebrando as rotinas organizacionais. Esta visão do psicólogo do trabalho e das organizações tem sido importante, na medida em que este tem assumido um papel significativo na gestão das organizações, atuando em diversas áreas: aprendizagem, avaliação, desenvolvimento, recrutamento e tomada de decisão (Robbins, 2005).

Bernal (1998) refere-se ao papel do psicólogo nas organizações como “um conjunto de expectativas sobre o comportamento esperado dos indivíduos, que ocupam uma posição na organização e que influenciam o comportamento dos restantes, coordenando e facilitando a interação social e reduzindo as incertezas quanto ao comportamento organizacional” (p.313).

De acordo com Borges, Oliveira, e Morais (2005), as funções que o psicólogo do trabalho e das organizações pode desempenhar estão dependentes da sua abordagem, em função de fatores como as exigências do contexto socioeconómico, o estilo de organização, o tipo de organização, os conteúdos de maior relevância enquanto alvo de intervenção e as ações mais importantes a desenvolver.

Segundo Ilgen (1990), inicialmente os psicólogos numa organização começam pela realização de um diagnóstico para posteriormente delinear as intervenções. A psicologia do trabalho e das organizações, enquanto ciência, pode ter várias contribuições quer ao nível da intervenção, desempenho, produtividade e saúde e bem-estar no trabalho. É uma atividade profissional dotada de várias técnicas e instrumentos específicos para o diagnóstico e intervenção, executando funções compreendidas como orientação para a tarefa, ergonomia, análise e avaliação do trabalho, produtividade, formação profissional, desenvolvimento e mudança organizacional, gestão dos processos e dos grupos, recrutamento e seleção, desenvolvimento e treino de competência e gestão de carreiras.

A intervenção dos psicólogos do trabalho e das organizações numa empresa pode resultar num melhor clima e a coesão organizacional, rendimento e produção, bem como saúde e segurança nas condições de trabalho. A experiência no conhecimento e avaliação sobre o comportamento humano são singularidades da atividade desenvolvida pelo

psicólogo sendo esta uma das vantagens para a organização que acolhe este profissional (Wong, 2008).

Numa carta enviada às empresas, a Ordem do Psicólogos Portugueses (OPP, 2013) enumerou as vantagens de as empresas contratarem psicólogos, entre elas: melhoria da ligação colaborador-empresa, aumento da satisfação dos colaboradores, promoção motivação e do desempenho dos colaboradores, promoção do sentimento de inclusão e da realização de um trabalho com sentido, dinamização de equipas a gestão de conflitos, diminuição dos períodos de baixas e atestados, intervenção no stress e beneficiação e aumento dos processos de produtividade e de melhoria contínua.

Para além destas funções, um psicólogo do trabalho e das organizações possui competências para elaboração de ambientes criativos na resolução de problemas, extinção de comportamentos menos adequados e desenvolvimento de atividades de modo a tornar as empresas competitivas no mercado atual de trabalho (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2013).

As metodologias específicas usadas pelos psicólogos do trabalho e das organizações podem contemplar diferentes métodos que poderão ser usados individualmente ou conjugando vários (Campos et al., 2011). Poderá ser realizada observação do comportamento dos indivíduos no local de trabalho. Através dos questionários poderão ser avaliadas as atitudes, valores, opiniões, crenças e experiências do indivíduo no local de trabalho. Os testes psicométricos são utilizados como ferramenta essencial para focar especial atenção sobre comportamento humano de modo a perceber se a personalidade da pessoa é adequada ao papel que desempenha. No que concerne às entrevistas, individuais ou em grupo, estas são realizadas para perceber a conceção da pessoa em relação a um tema específico (Silzer & Campbell, 2006).

### **2.3. Psicologia do trabalho e das organizações em Portugal**

A psicologia do trabalho e das organizações surgiu em Portugal nos anos 70 e a ordem dos psicólogos portugueses foi criada em 2010. Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP, 2011, p.17932) “os/as psicólogos/as têm como obrigação exercer a sua atividade de acordo com os pressupostos técnicos e científicos da profissão, a partir de uma formação pessoal adequada e de uma constante atualização profissional, de forma a atingir os objetivos da intervenção psicológica. De outro modo, acresce a possibilidade de prejudicar o cliente e de contribuir para o descrédito da profissão”.

A atividade profissional do psicólogo de trabalho e das organizações cresceu fortemente nas últimas décadas, e tem a sua prática em diversos locais tais como: empresas de consultoria, organizações governamentais e industriais, organizações públicas e privadas, serviços públicos, centros de formação e de recursos humanos (Gondim, Borges-Andrade, & Bastos, 2010).

Neste sentido, em Outubro de 2013, a ordem enviou uma carta as empresas portuguesas a elucidar as vantagens e valências dos psicólogos em ambiente organizacional. Nesta carta foi possível constatar a importância da contratação de psicólogos com competências específicas para desenvolverem funções específicas tais como: acompanhamento de colaboradores no stress organizacional, gestão de trabalho, comunicação, liderança, processos de avaliação de desempenho, receção e incorporação de novos funcionários, levantamento de necessidades de formação e gestão de processos de mudança, progressão na carreira, desenvolvimento de ações de formação interna, seleção e recrutamento de colaboradores e comunicação organizacional (OPP, 2013).

De acordo com Zimath, Zimmermann, e Silveira (2009) tendo como suporte o autor Aquino (1980) as organizações devem integrar na sua estrutura hierárquica psicólogos. Estes profissionais são fundamentais nas organizações, dados os conhecimentos que possuem, podendo assumir um papel relevante na interação com a administração e as chefias e na resolução de problemas com os quais estas se deparam diariamente. Ainda de acordo, com Zimath et al. (2009) as organizações que acolhem estes profissionais, alcançam resultados muito satisfatórias em termos de desempenho dos seus colaboradores e conseguem manter uma estabilidade em termos de relações pessoais (entre os diversos membros da organização) e institucionais (entre os vários departamentos).

#### **2.4. Observação do local de estágio e levantamento de necessidades**

O presente estágio iniciou em Outubro de 2014 onde fui integrada com outra colega, Ana Isabel Ferreira Peixoto no departamento de recursos humanos. Inicialmente, procedemos a uma observação assistemática do local de estágio. Esta observação abrangeu diversos aspetos, entre os quais: departamento de integração do estágio; instalações/infraestruturas e as suas condições; a organização do espaço; o ambiente de trabalho; recursos e meios disponíveis; meios de comunicação adotados; e, as principais necessidades sentidas pela empresa. Todo este processo de observação foi realizado em

equipa bem como a análise e descrição da observação, permitindo que os objetivos fossem alcançados de forma eficaz.

Os Transportes Urbanos de Braga dispõem de instalações com dimensões amplas e estruturadas, uma vez que estão divididas por diversos edifícios. Num primeiro edifício localiza-se a portaria que é o primeiro contacto de quem se dirige à empresa e onde se faz o registo das entradas e saídas de todas as viaturas; ao lado situa-se o centro de controlo que dá apoio aos agentes únicos e onde estes fazem o registo da viatura de serviço a utilizar; e ainda neste edifício está agregado o bar e a sala de pausa/convívio dos agentes únicos. A sala dispõe de algumas mesas e cadeiras, usadas sobretudo para jogar às cartas e ao dominó, e de um jogo de futebol de mesa (matraquilhos). Esta sala caracteriza-se por ser bastante pequena, tendo em conta o número de agentes únicos existentes, e apesar de ser iluminada e limpa, carece de uma renovação pois não oferece conforto, talvez por isso seja pouco frequentada.

No segundo edifício localiza-se a área administrativa que é constituída pelos diversos departamentos distribuídos por 2 pisos. No primeiro situam-se os departamentos administrativo e financeiro e exploração. É constituído também por uma sala de reuniões, uma sala de formação, um telefonista e uma sala de convívio que contém uma máquina de bebidas e outra de alimentação. As salas de reuniões e de formação são agradáveis, bem iluminadas e amplas, tendo capacidade para cerca de 20 pessoas.

No segundo encontram-se a administração e a secretaria-geral, nos respetivos gabinetes. Os departamentos de segurança, higiene e saúde no trabalho, sistemas de informação, recursos humanos, formação e comunicação, gestão comercial e marketing, apoio ao cliente e sistemas de gestão e o gabinete de estudos e IDI trabalham em *open space* (espaço aberto) verificando-se um ambiente dinâmico, de interação e de comunicação entre os diversos departamentos e colaboradores. O nosso estágio decorreu neste espaço. Agregado a este edifício situa-se ainda a área da manutenção, onde são reparadas todas as viaturas, e o departamento de aprovisionamento e armazém. Para além destes, existe ainda um terceiro onde funciona a área da pintura.

Os colaboradores da empresa após muitos anos a trabalhar em gabinetes tem vindo a implementar aos poucos uma cultura *open space*. Os ambientes de trabalho sem paredes melhoram o trabalho em equipa, a transparência nas relações entre colegas e a fluidez da informação, eliminando assim barreiras físicas à comunicação e entre os diferentes níveis da organização. É por isso que os escritórios sem barreiras ganham visibilidade em todo

o mundo e em todas as áreas de atividades, apesar das críticas relativas ao barulho e à dificuldade de concentração (Amorim, 2009).

Um espaço aberto torna o espaço mais funcional, permitindo ganhar tempo no trabalho, bem como ter acesso a uma diversidade de informações suscetíveis de desenvolver a carreira de cada um. Para além disso, têm vantagens em termos de rentabilização do espaço que compõem as áreas do escritório, tornando-se assim mais prático, mais rentável, e como ocupa menos espaço é menos dispendioso para as empresas, pois tudo está concentrado e é mais fácil de gerir (Amorim, 2009). Nesta empresa ao trabalhar em *open space* denota-se um ambiente dinâmico e de interação entre os diversos departamentos. Há maior comunicação entre os colaboradores.

As instalações dos TUB são globalmente antigas e com condições inadequadas, sobretudo na área da manutenção. Esta área é coberta por placas de fibrocimento, contendo infiltrações; tem grandes amplitudes térmicas, isto é no verão sente-se muito calor e no inverno muito frio; e as ferramentas de trabalho são velhas ou insuficientes. Para além destes fatores, na área da manutenção constituída por cerca de 40 trabalhadores o espaço é todo aberto denotam-se ainda mais o frio e calor nas respetivas alturas do ano. Porém, a administração demonstra estar consciente desta situação, pelo que já estão a ser reunidos esforços no sentido de melhorar as instalações e adquirir novos materiais. Neste contexto, importa salientar a transparência dos TUB, que apesar de todas as suas dificuldades e carências, permitiram o acesso a todas as instalações e secções sem condicionalismos.

No que diz respeito aos recursos físicos, a empresa dispõe de um parque de veículos para viaturas de pesados de passageiros e para as viaturas dos colaboradores, uma área de revisão das viaturas (estação de serviço), um armazém de peças e ferramentas, um frenómetro e colunas elevatórias, máquina de lavagem exterior das viaturas, máquina de lavar de alta pressão, duas bombas de abastecimento (gás e gasóleo), vestuários e balneários para os funcionários da empresa, 7 viaturas ligeiras ao serviço interna da empresa, 119 viaturas pesadas de passageiros (incluindo um autocarro turístico) e 6 postos de atendimento ao cliente.

Quanto aos recursos informáticos, os TUB possuem um sistema de comunicação entre o centro de controlo e as viaturas via telemóveis, um sistema de bilhética, um sistema informático de planeamento de transportes, um sistema informático SAE, isto é um sistema de ajuda à exploração e SIG, sistema de informação geográfica. Para além disso, todos os veículos contêm monitores LCD.



As infraestruturas não dispõem de sala de convívio e cantina, sendo uma carência sentida pelos colaboradores expressada aquando da nossa observação.

No decorrer deste estágio teremos a oportunidade de participar, quer de forma informal quer de forma formal através das apresentações dos trabalhos desenvolvidos, nas reuniões de serviço ou de coordenação, agendadas regularmente e coordenadas pela administração com os responsáveis dos departamentos, também chamados de chefes de serviço. Nestas reuniões são realizados ponto de situação relativamente aos encargos de cada departamento e respetiva análise.

Para além das reuniões de serviço, a administração reúne individualmente e quando necessário com os responsáveis dos departamentos que mais contribuem para os processos mais relevantes na prestação de serviço, onde são analisados assuntos relacionados com o próprio departamento.

Os canais que a empresa privilegia para comunicar com os colaboradores é o *skype*, presencialmente em reuniões, encontro informais, e sobretudo, através de correio eletrónico e telemóvel interno. Com os agentes únicos é utilizado o sistema de painéis informativos e o telemóvel interno. Todos estes canais de comunicação constituem a comunicação interna, ou seja atos de comunicação produzidos no interior da organização.

Em relação aos clientes são privilegiadas as redes sociais, o correio eletrónico, o contacto telefónico e o atendimento presencial. Além disso, dispõem ainda de livro de reclamações e de um formulário através do qual têm a possibilidade de sugerir, opinar ou reclamar.

Um dos aspetos fundamentais da eficácia comunicacional é a seleção dos canais de comunicação. A comunicação é uma condição imprescindível da vida social, mas com mais razão ainda, da vida organizacional. Não há organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, *marketing* ou processos de trabalho coordenados, sem comunicação. De facto, uma organização humana é uma rede comunicacional, pois se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha. Frequentemente, a comunicação é considerada a causa de todos os erros e disfuncionamentos organizacionais, sendo que representa uma espécie de “aparelho circulatório” da vida organizacional e constitui a resolução de diversos problemas (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

A comunicação descendente e a comunicação horizontal são os fluxos de comunicação mais frequentes no seio dos TUB. A comunicação descendente deriva dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, tendo como funções instruções de

trabalho, diretrizes, repreensões e elogios, palestras de divulgação (e.g., de objetivos, visão, mudança estratégica), procedimentos, avisos, informações, circulares, manuais, publicações da empresa. Por sua vez, a comunicação horizontal ou lateral é que decorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico, e visa principalmente a coordenação de trabalho, a partilha de informações e a resolução de problemas interdepartamentais (Cunha et al., 2007).

Os colaboradores administrativos dos TUB não estão sujeitos a um horário rígido, ou seja cada um tem flexibilidade para determinar a sua hora de entrada, de pausa e de saída, desde que cumpram as oito horas laborais diárias. Os restantes colaboradores têm horário estabelecido ou trabalham por turnos, primeiro e segundo turno, horário da manhã e tarde respetivamente. Os agentes únicos, a percentagem mais significativa de colaboradores da empresa, são exemplo do regime por turnos, podendo também fazerem o horário designado por três etapas, isto é fazem um percurso de manhã, um à tarde e outro à noite.

Particularmente importa destacar o departamento de recursos humanos, o departamento no qual foi integrado este estágio curricular. O departamento é dirigido pela Doutora Maria Augusta Duarte e integrado por duas colaboradoras administrativas.

De um modo geral, os recursos humanos da empresa TUB destinam-se, sobretudo, a controlar, gerir e supervisionar os assuntos relativos ao percurso profissional dos colaboradores desde a sua admissão até à sua aposentação. Designadamente podem definir os perfis mais adequados a cada função, por forma a adequar o funcionário à função e daí obter ganhos de rentabilidade; promover as ações necessárias ao recrutamento de pessoal, definindo perfis, métodos e critérios de seleção; assegurar o decurso dos procedimentos necessários à progressão e promoção nas categorias e carreiras; assegurar a adequação dos processos de contratação ou recrutamento de pessoal, de acordo com as normas legais; assegurar a execução dos processos de avaliação de desempenho; assegurar o processamento dos vencimentos, remunerações ou outros abonos e dos descontos que sobre eles incidam. Desenvolvem assim, todas as ações necessárias à organização e instrução de processos referentes à situação profissional dos colaboradores, englobando o recrutamento, acolhimento, mobilidade, progressão e aposentação.

### **Capítulo III**

#### **Atividades Mais Relevantes Desenvolvidas no Âmbito do Estágio**

Este capítulo aborda as principais atividades desenvolvidas no estágio de âmbito curricular nos Transportes Urbanos de Braga. As atividades descritas foram realizadas no período entre Outubro de 2014 e Junho de 2015. A primeira consistiu no diagnóstico da satisfação de clientes, seguida de um inquérito dirigido aos potenciais clientes, apresentações realizadas em reuniões de coordenação, realização e implementação de um projeto de intervenção para clientes e, ainda a elaboração do jornal interno da empresa.

#### **Atividade 1: Diagnóstico da satisfação de clientes**

##### **Objetivos**

- ✓ Conhecer o perfil e a satisfação dos clientes TUB;
- ✓ Avaliar a satisfação dos clientes com os serviços disponibilizados pelos TUB nas várias dimensões avaliadas;
- ✓ Análise dos comentários e sugestões dados pelos clientes

##### **Literatura**

Em contexto organizacional, o termo diagnóstico encontra-se em crescimento e é considerado um instrumento de sobrevivência e adaptação organizacional. As práticas de gestão das empresas de sucesso demonstram a importância deste conceito, tal como reconhecem o seu impacto na realidade organizacional (Ferreira & Martinez, 2013).

O diagnóstico organizacional é a primeira fase no reconhecimento dos pontos fortes e fracos, bem como no enquadramento das reais necessidades da empresa. O diagnóstico é um processo organizacional que promove em si mesmo uma cultura de mudança e de avaliação que se exprime na oferta de oportunidades e na obtenção de novas práticas e insights sobre aspetos menos positivos (Ferreira & Martinez, 2013).

Os modelos teóricos são uma ferramenta importante, dado que permitem orientar o foco na recolha de dados e facilitar a análise e discussão dos mesmos (Ferreira & Martinez, 2013; Ferreira, Neves, & Caetano, 2011). A escolha de um modelo auxilia na categorização e codificação dos dados, facilita o processo de compreensão e interpretação dos dados obtidos e promove uma linguagem comum que é facilmente partilhada e

acedida pela equipa de investigação e pelos membros da organização (Ferreira & Martinez, 2013).

O modelo investigação-ação de Kurt Lewin é aplicado na investigação e no diagnóstico em contexto organizacional. Este modelo é um processo cíclico que envolve uma série de fases e estádios específicos até à solução do problema. São abrangidas quatro fases distintas: identificação do problema, desenvolvimento de hipóteses, testagem das hipóteses e interpretação dos dados (Ferreira & Martinez, 2013).

As organizações existem para competir de modo a satisfazer os seus clientes. Atualmente, na economia de mercado, onde os fornecedores competem pelos compradores, mas os compradores não competem pelos fornecedores, a satisfação do cliente está no cerne da atividade económica, uma vez que nesse contexto, os clientes satisfeitos recompensam as empresas continuando a dar-lhes preferência (Vilares & Coelho, 2011).

Segundo Huete (1998) o conceito de satisfação é constituído por duas componentes: a componente estrutural que se refere aquilo que é possível medir e a componente emocional que diz respeito à personalidade da empresa. A componente emocional da satisfação dos clientes está relacionada com a subtração das expectativas às perceções. Se o resultado for positivo pode-se considerar um determinado nível de satisfação, caso contrário um nível de frustração.

A satisfação (ou insatisfação) advém da experiência da qualidade do serviço e, posteriormente, da comparação dessa experiência com as suas necessidades e expectativas (Britner, 1990; Vavra, 1997). Boone e Kurtz (1998) descrevem a qualidade como o grau de superioridade dos serviços da empresa, o que envolve simultaneamente características tangíveis e intangíveis do serviço. A verdadeira forma de medir a qualidade é através da satisfação dos clientes.

Segundo Oliver (1999) têm sido adotados dois conceitos de satisfação do cliente: O primeiro refere que a satisfação como uma transação específica. A satisfação do cliente é vista como um juízo avaliativo pós-escolha, relativo a uma compra ou transação específica. O segundo menciona a satisfação como um processo cumulativo, ou seja, representa uma avaliação geral baseada no conjunto da experiência, ao longo do tempo.

Sendo os clientes, os consumidores finais são eles que detêm o poder de estimular ou destruir uma atividade. São eles quem determinam direta ou indiretamente se o negócio terá sucesso. Dai a necessidade de o cliente ser considerado como o principal patrimônio da empresa (Chiavenato, 2000).

Segundo Fornell (1992), a satisfação do cliente é simultaneamente um indicador avançado e desfasado da atividade económica: desfasado porque indica o que as empresas fizeram pelos seus clientes e avançado porque indica o que os clientes vão realizar pelas empresas. Os clientes satisfeitos e fidelizados constituem ativos das empresas e cada vez mais se verifica, este facto, no mercado competitivo interno e externo.

De acordo com o mesmo autor, os ativos intangíveis de uma organização podem ser caracterizados por dois fatores: a forma como gere a relação com o cliente que se relaciona as fontes de rendimento e a eficiência de como utiliza o capital que se relaciona com o custo. O objetivo final continua, atualmente ainda muito focado, em construir ativos e maximizar os rendimentos económicos futuros.

A satisfação do cliente está associada a um conjunto diversificado de efeitos desejáveis, destacando-se a satisfação, a lealdade e a manutenção do cliente, das quais podem resultar melhor desempenho e maior competitividade da organização (Kotler, 2000; Reichheld, 1996; Lin, 2007).

A satisfação deve ser um dos fatores que motiva a empresa a investir na melhoria da qualidade dos seus serviços. A própria história da avaliação da satisfação começou associada à evolução dos conceitos da qualidade. Podem se diferenciar dois tipos de qualidade: qualidade técnica dos produtos e serviços (restrita) focalizada na eficiência e qualidade percecionada (ampla) focalizada na eficácia (Juran, 1992; Vilares & Coelho, 2011). O destaque na qualidade percecionada (perceção dos clientes) é o que conduz os estudos de satisfação. O valor percecionado é um determinante da fidelização do cliente nos serviços sendo notório a existência de uma correlação entre a intenção de repetição do serviço e o valor percecionado (Bolton & Drew, 1991)

Com o objetivo de compreender o que poderá influenciar as percepções e expectativas, a empresa dispõe de vários métodos, tais como: abordagens quantitativas - avaliação, por parte do cliente, da prestação do serviço, abordagens qualitativas - obter informação do cliente em forma de reclamações, comentários e sugestões, técnicas de investigação – através de ferramentas como inquéritos, entrevistas em profundidade, painel de clientes, focus grupo e participação estratégica - envolvimento dos clientes em questões estratégicas, como por exemplo, no desenvolvimento de produtos e serviço (Huete, 1998).

Atualmente todas as empresas devem dispor de sistemas de avaliação e análise da satisfação dos seus clientes, de modo a conhecer a evolução dos seus serviços. Após esta avaliação, as empresas deverão ser capazes de implementar programas de melhoria dos

níveis de satisfação e identificação das relações entre os ativos e a sua rentabilidade (Vilares & Coelho, 2011).

Através dos inquéritos de satisfação de clientes é possível a recolha de informação e ao mesmo tempo a comunicação com o cliente. A recolha de informação diz respeito ao desempenho da organização relativamente à satisfação do cliente bem como a um conjunto de dimensões de análise associadas, como a qualidade percebida dos serviços ou a imagem da empresa, e a importância dos vários fatores que concorrem para a satisfação do cliente. Em simultâneo, os inquéritos poderão ser uma forma de transmitir aos clientes a preocupação da empresa no bem-estar dos mesmos (Vavra, 1997).

Uma organização que tenha clientes satisfeitos verifica-se que existe da parte dos mesmos: maior tolerância a alterações de preços e proteção da empresa relativamente à concorrência, baixos custos de transações futuras (clientes leais vão adquirir com regularidade os produtos atuais, assim como outros produtos da empresa), fortalecimento da reputação da empresa e possibilidade de gerar receitas futuras (Kotler, 2000; Vilares & Coelho, 2011).

As empresas devem ter como objetivo a alcançar a satisfação porque os clientes que estão apenas satisfeitos poderão estar dispostos a mudar quando surgir uma oferta melhor, enquanto que os que estiverem plenamente satisfeitos estarão menos voltados a mudar. Elevado grau de satisfação proporciona afinidade emocional com a marca e não apenas preferência racional. Outra das vantagens da avaliação da satisfação é a capacidade de previsão de desempenho económico devido ao fato de os clientes tomarem as suas decisões com base no conjunto das suas experiências e não apenas num episódio particular (Kotler, 2000).

Moller e Barlow (1996) ressaltaram a importância de que clientes insatisfeitos podem ou não manifestar a sua insatisfação. Clientes insatisfeitos podem demonstrar o seu descontentamento ou simplesmente deixar a empresa. Os clientes que abandonam a empresa retiram à organização qualquer hipótese de reparar a insatisfação. Os que reclamam, porém, ao conversarem com a organização oferecem a oportunidade de reverter a situação negativa, o que aumenta a possibilidade de restaurar a confiança.

## Metodologia

### Instrumento

A avaliação da satisfação dos clientes constitui uma política da empresa. Esta avaliação insere-se numa estratégia de intervenção. Para proceder ao estudo de avaliação da satisfação de clientes foi aplicado um inquérito. Os TUB dispunham de um questionário realizado em anos anteriores, mas este encontrava-se desatualizado. Deste modo, foi realizado um novo inquérito de acordo com requisitos definidos pela própria empresa (anexo 1). Embora existam instrumentos validados para a população portuguesa, a direção da empresa entendeu que deveria ser elaborado um de acordo com os serviços existentes.

O sucesso da avaliação da satisfação de clientes depende da capacidade de identificar as variáveis chave que permitam medir a satisfação do cliente e identificação dos seus determinantes (Vilares & Coelho, 2011).

O inquérito realizado foi dividido em três secções. A primeira secção foi constituída pela caracterização sociodemográfica dos clientes: sexo, idade, habilitações literárias, situação profissional, código postal, tempo de cliente e pretensão de continuar, utilização do serviço, motivo da utilização, período do dia das deslocações, título de transporte e linhas utilizadas e questão sobre possuir viatura própria. A segunda parte do inquérito reportou à avaliação dos serviços prestados pelos TUB, em oito categorias, nomeadamente: linhas e horários, autocarros, paragens e abrigos, postos de venda, profissionais, desempenho dos serviços, informações aos clientes e satisfação global dos serviços. Na redação das questões foram consideradas a facilidade de entendimento e a capacidade de resposta, pelo que se optou por uma escala de resposta, tipo *Likert* dividida em 1- nada satisfeito, 2- pouco satisfeito, 3- satisfeito, 4- muito satisfeito, 5- totalmente satisfeito e N/S- não sei. O inquérito pretendia ainda avaliar qualitativamente todos os comentários e sugestões facultados pelos clientes.

O inquérito aos clientes terminou com três questões abertas: “Na sua opinião quais são as características que um abrigo deveria ter?”, “Sugestões de postos de venda a serem implementados (ex. central de camionagem) e “Como imagina no futuro que sejam os transportes públicos em Braga?”.

## **Participantes**

A amostra foi calculada a partir do universo de vendas dado pela organização, no ano de 2013 e a partir da proporção de utentes da TUB relativamente à população residente em Braga (181 494 residentes, consoante os resultados definitivos dos Censos 2011).

O cálculo foi realizado online através de um site de estatística (<http://cua.li/ferramentas>), usado em investigação científica (Cuali, 2014). A amostra foi constituída por 500 clientes com uma margem de erro de 4,38%.

A recolha de dados foi ao encontro da representatividade das setenta linhas de serviço regular da empresa. Para chegar à representatividade das mesmas foram efetuados cálculos com base nos valores de vendas do ano transato, valores cedidos pela organização.

As amostras de um estudo podem ser probabilísticas ou não probabilísticas. A amostra é probabilística quando todos os sujeitos têm a mesma probabilidade conhecida de serem selecionados. A amostra é não probabilística quando os inquiridos são escolhidos por outros meios que não os estatísticos, este tipo de amostragem não garante a todos os elementos da população a mesma probabilidade de integrarem a amostra (Pardal & Correia, 1995). O tipo de amostragem escolhido para estes estudos foi a amostragem por quotas (não probabilística) Este tipo de amostra é o método empírico usado com grande frequência no âmbito de estudos de satisfação de cliente de natureza quantitativa (Vilares & Coelho, 2011).

## **Procedimentos**

Após apresentação do inquérito e respetiva autorização por parte da administração procedeu-se a realização de um pré-teste junto de alguns clientes, com o objetivo de testar a clareza das questões e poder corrigir eventuais erros que viesassem os resultados. Através da realização do pré-teste avaliou-se a taxa de recusas e a forma como os clientes respondiam ao inquérito e ainda, perceber se a ordem das questões estava corretamente elaborada.

Uma vez identificado o grau de abrangência por linha, procedeu-se à recolha dos dados. Esta recolha foi feita presencialmente através de entrevista, efetuada inteiramente pela investigadora, nas diversas paragens e também a bordo dos autocarros. As entrevistas face-a-face são o método que permite a recolha de dados com maior qualidade,



proporcionando simultaneamente elevadas taxas de resposta, possibilidade de observação, adequação da linguagem ao cliente e uma melhor qualidade das respostas (Vilares & Coelho, 2011).

Foram aplicados 500 inquéritos a diversos clientes dos TUB entre os dias 26 de Novembro de 2014 e o dia 25 de Fevereiro de 2015 em diversos horários do dia, entre às 8:30 e às 18:30, de segunda-feira a sábado. A colheita dos dados aconteceu em diversas paragens da cidade de Braga como por exemplo, na Avenida Central, na Avenida da Liberdade, na Rua do Raio, na Avenida General Norton de Matos, no Largo dos Penedos, na Praça Conde Agrolongo, na Avenida Robert Smith, na Rua 25 de Abril, na Universidade do Minho, na Universidade Católica, no Carmo, no Bom Jesus, na Estação CP e a bordo das viaturas.

Após a recolha, seguiu-se a fase de inserção de dados (500 inquéritos dos clientes) no *Software Statistical Package for Social Siences* (SPSS) versão 20, respeitando as codificações atribuídas a cada variável e respetiva análise estatística.

Foi realizada conjuntamente com a análise estatística, a análise de conteúdo para as sugestões e comentários que todos os clientes tiveram a oportunidade de expor aquando a realização dos inquéritos.

## Resultados da análise de estatística

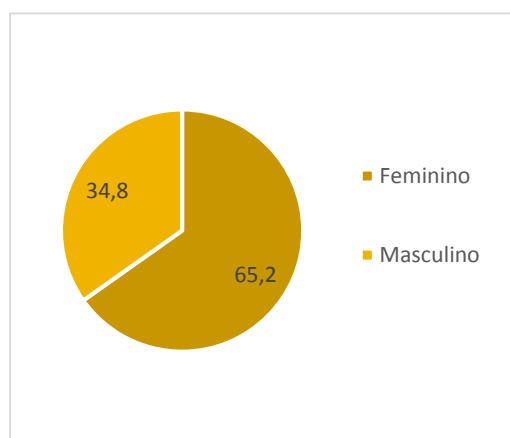
### 1. Caraterização sociodemográfica dos inquiridos

#### Idade e sexo

A amostra deste estudo é constituída por 500 inquiridos maioritariamente do sexo feminino - 65,2% dos inquiridos (gráfico 1).

**Gráfico 1**

Distribuição percentual da amostra por sexo.

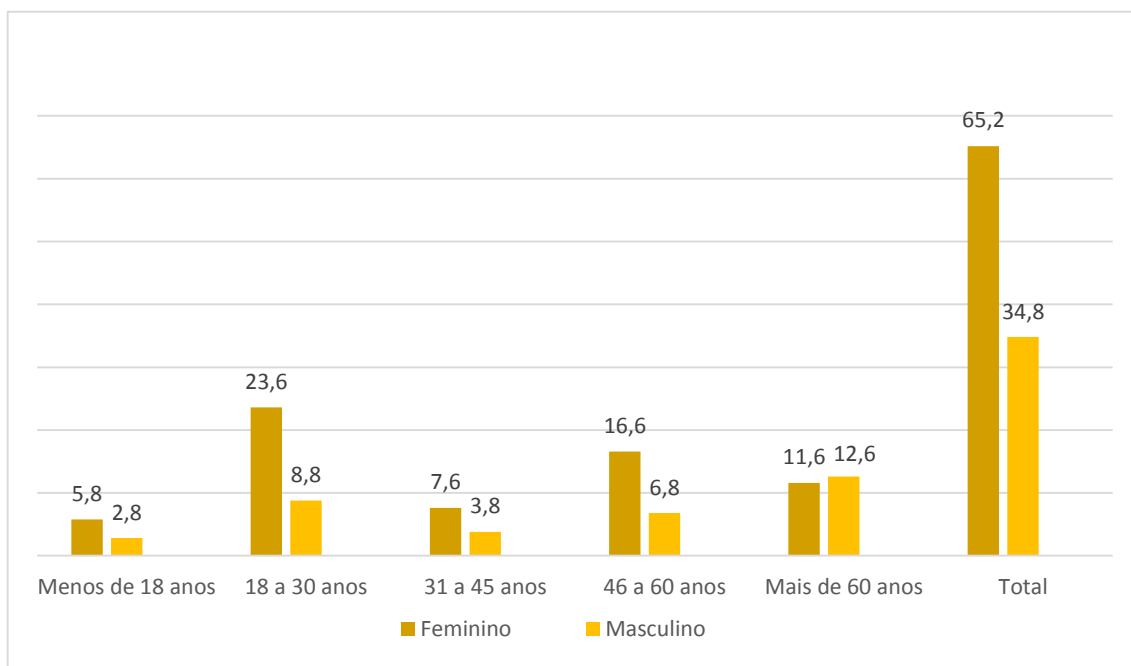


No que reporta às idades, estas encontram-se distribuídas no intervalo de idades compreendidas entre os 14 e os 87 anos. No gráfico 2 é apresentada a distribuição da amostra por idade e sexo, em que as idades foram agrupadas nas mesmas categorias dos relatórios anteriormente realizados pela empresa para fins comparativos.

Através do gráfico é de salientar que a amostra é constituída por um número mais elevado de mulheres e a faixa etária com menos de 18 anos e dos 31 aos 45 anos foi a menos abrangida. Na faixa etária dos 18 aos 30 anos, dos 31 aos 45 anos e dos 46 aos 60 anos a amostra é relativamente maior do sexo feminino (23,6%, 7,6% e 16,6%, respetivamente).

**Gráfico 2**

Distribuição percentual da amostra por idade e sexo.

**Habilitações literárias**

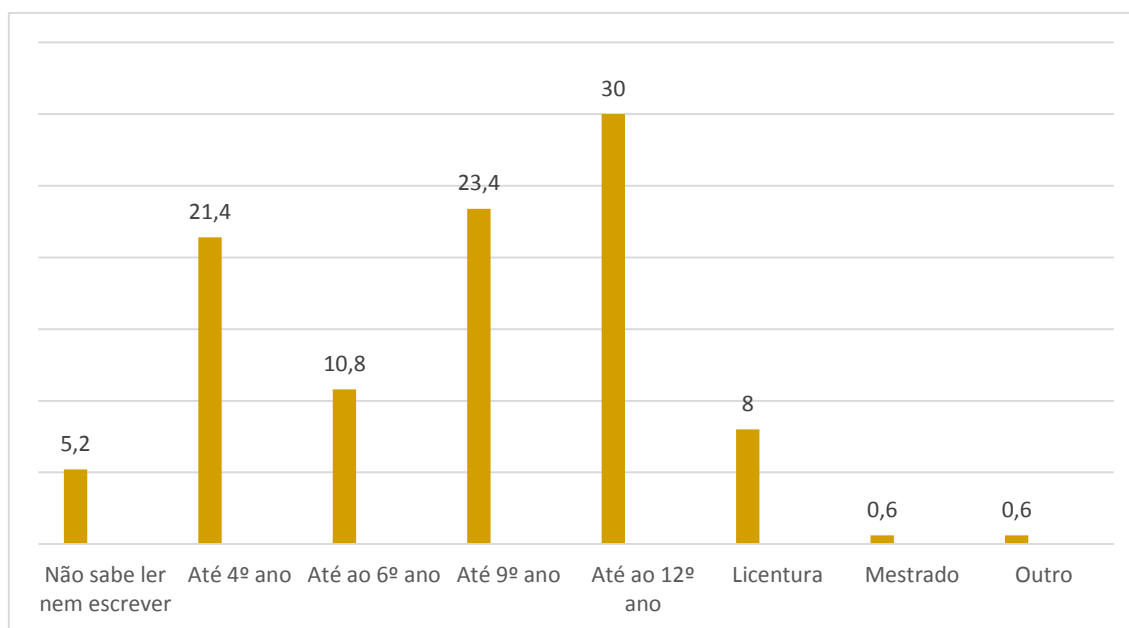
Relativamente ao nível de escolaridade, verifica-se que a amostra se caracteriza por níveis bastante dispersos entre os diversos escalões. As percentagens mais significativas, nas quais se encontra grande parte da amostra possuem até ao 4ºano de escolaridade, até ao 6ºano, até ao 9ºano e até ao 12º ano (21,4%, 10,8%, 23,4% e 30,0% da amostra).

Com menor percentagem ao nível das habilitações literárias encontram-se as opções de clientes que não sabem ler nem escrever, licenciatura e mestrado.

No gráfico 3 encontramos os valores, em percentagem da amostra distribuída pelos níveis de escolaridade.

**Gráfico 3**

Distribuição percentual da amostra ao nível das habilitações literárias.

**Situação profissional**

Relativamente à situação profissional, observou-se que através da amostra recolhida, 24,4% (122 clientes) estão empregados, 35,0% (175 clientes) são estudantes, 27,2% (136 clientes) estão reformados, 11,2% (56 clientes) estão desempregados e 2,2% (11) possuem outra situação profissional.

Podemos concluir que dos 500 clientes inquiridos mais de 51% são trabalhadores e reformados. Porém, uma percentagem significativa dos clientes encontram-se desempregados, situação muito expressiva no nosso país.

## 2. Serviço procurado pelo cliente

### Tempo de cliente

À questão há quanto tempo é cliente dos TUB podemos concluir que 22% (n=110) dos clientes já o são há mais de 20 anos, 21,2% (n=106) são clientes há mais de 10 anos, 9,2% (n=46) são clientes até 10 anos, 32,2% (n=161) são clientes até seis anos e 15,4% (n=77) são clientes há menos de 1 ano.

**Tabela 1**

Tempo de utilização dos serviços.

Até 1 ano	Até 6 anos	Até 10 anos	Mais de 10 anos	Mais de 20 anos	Total
77	161	46	106	110	500
15,4	32,2	9,2	21,2	22,0	100%

### Pretende continuar cliente

Relativamente à questão feita sobre a continuidade de ser cliente, obteve-se a resposta “Sim” com 94,2% e “Não” com 5,8% (tabela 2).

**Tabela 2**

Pretende continuar cliente.

	N	%
<b>Sim</b>	471	94,2
<b>Não</b>	29	5,8

Na tabela 3 são apresentados os motivos pelos quais os clientes pretendem ou não continuar clientes. Deste modo, os motivos para os clientes que pretendem manter-se como tal foram agrupados em 6 categorias: necessidade de usar (n=225); questão económica (n=56); facilidade de transporte (n=19); gosto de andar de transporte público (n=29); único meio de transporte (n=117); enquanto não tem carta (n=8); e, satisfação com o serviço (n=17).

Já os clientes que manifestaram que não pretendem continuar a ser clientes, os motivos apontados por estes referem-se a questões económicas (n=6), vão tirar a carta de condução e começar a usar o carro (n=7) e a utilização de transporte individual (n=16).

**Tabela 3**

Motivos pelos quais os clientes pretendem ou não continuar clientes.

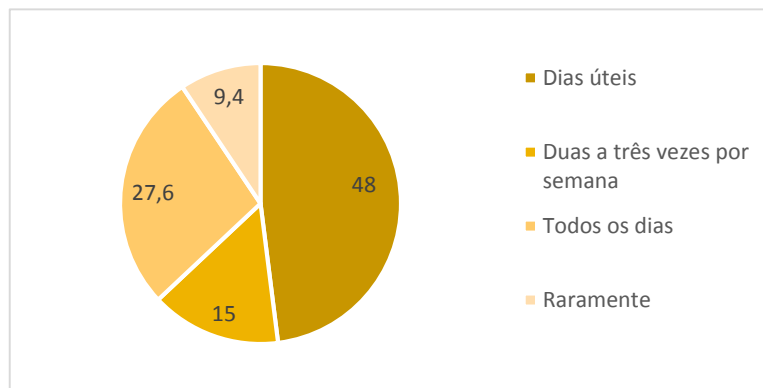
		Pretende continuar a ser cliente	
		Sim	Não
Porquê	Precisa	225	0
	Questão económica	56	6
	Facilidade	19	0
	Gosta	29	0
	Único Meio	117	0
	Enquanto não tem carta	8	7
	Está satisfeito	17	0
	Transporte Individual	0	16

### Utilização do serviço

Ao perguntar se a frequência das viagens que efetuam é: “todos os dias”, “dias úteis”, “duas a três vezes por semana”, “só ao fim de Semana” ou “raramente”, aferiu-se que 240 dos inquiridos viajam nos “dias úteis”, 75 clientes “duas a três vezes por semana”, 138 realizam viagens “todos os dias” e 47 clientes “raramente” utilizam. A opção “só ao fim de semana” não obteve nenhuma resposta. No gráfico 4 são apresentadas as percentagens relativamente a cada item de opção de resposta.

**Gráfico 4**

Distribuição percentual relativamente à utilização do serviço.



### Motivo da utilização

Ao questionar o motivo das suas viagens os utentes poderiam escolher mais do que uma opção, entre “trabalho”, “escola”, “compras”, “saúde”, “lazer” e “outro”. Como podemos ver na Tabela, os motivos com maior incidência para as deslocações são “compras”, “lazer” e “saúde”.

**Tabela 4**

Motivos da utilização dos transportes públicos.

	<b>Trabalho</b>	<b>Escola</b>	<b>Compras</b>	<b>Saúde</b>	<b>Lazer</b>	<b>Outro</b>
<b>N</b>	109	164	229	163	182	12
<b>%</b>	21,8	32,8	45,8	32,6	36,4	2,4

### Período do dia das deslocações

Quando interrogado aos clientes o período do dia das deslocações, sendo que poderiam escolher os vários horários do dia em que utilizam os serviços obteve-se as seguintes respostas: período do dia das 5:00 às 8:59 (171 clientes); período do dia das 9:00 às 11:59 (406 clientes); período do dia das 12:00 às 14:59 (415 clientes); período do dia das 15:00 às 17:59 (359 clientes); período do dia das 18:00 às 20:59 (267 clientes); período do dia das 21:00 às 00:30 (59 clientes); todos os períodos (43 clientes).

**Tabela 5**

Período do dia das deslocações.

	<b>Todos</b>	<b>5_9</b>	<b>9_12</b>	<b>12_15</b>	<b>15_18</b>	<b>18_21</b>	<b>21_00</b>
<b>N</b>	43	171	406	415	359	267	59
<b>%</b>	8,6	34,2	81,2	83,0	71,8	53,4	11,8

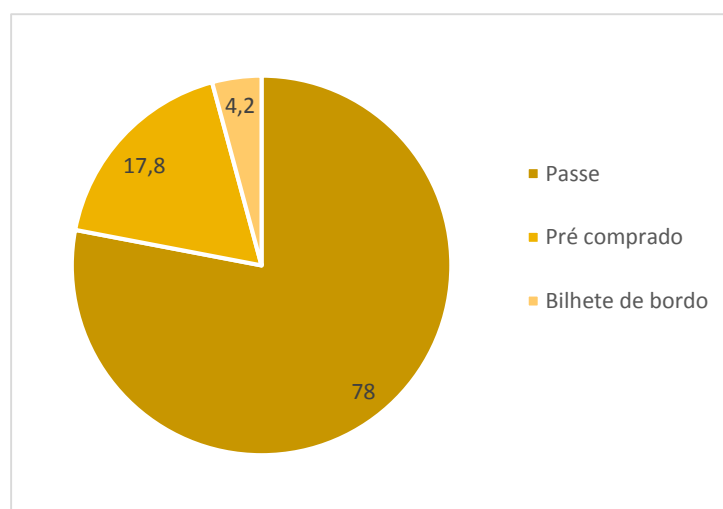
### Título de transporte utilizado

Ao aferir que título de transporte (passe, bilhete de bordo ou pré-comprado) os clientes usam, conseguimos chegar aos valores de 390 clientes usam o passe como título de transporte, 89 clientes utilizam o pré-comprado e 21 clientes o bilhete de bordo. No gráfico 5 são expostas as percentagens relativamente a cada item de opção de resposta.

Ao questionar os clientes que utilizam o bilhete de bordo como título de transporte os motivos pelo qual o utilizam são: uso pouco frequente - 17 clientes (3,4%), mais prático comprar a bordo das viaturas - 3 clientes (0,6%) e utiliza os serviços para se deslocar ao hospital - 1 cliente (0,2%).

**Gráfico 5**

Distribuição percentual relativa ao título de transporte.



### Quantas linhas utilizam para chegar ao seu destino

Ao inquirir quantas linhas utilizavam para chegar ao seu destino, obteve-se um resultado de 59,0 % (n = 295) de utentes que utilizam apenas uma linha, usando duas linhas 35,8% (n = 179) e, por fim, com 5,2% (n = 26) recorrem a três ou mais linhas para chegar ao seu destino.

**Tabela 6**

Número de linhas utilizadas.

	N	%
<b>1 Linha</b>	295	59,0
<b>2 Linhas</b>	179	35,8
<b>3 Ou mais linhas</b>	26	5,2

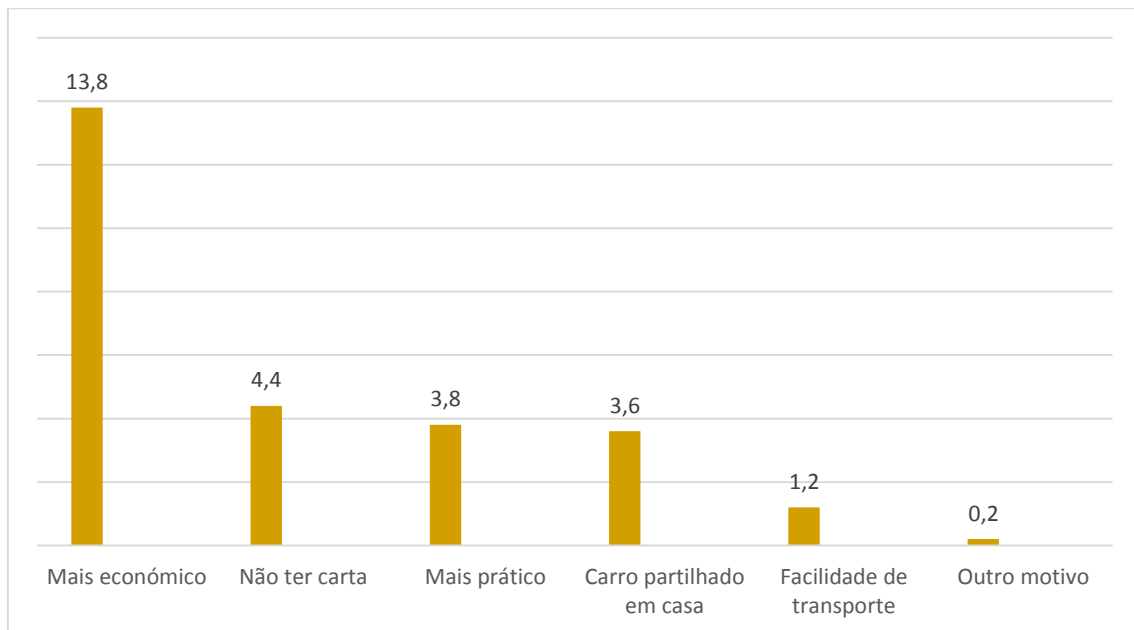
### Possui viatura própria?

À questão se tinham viatura própria, 73% (n=365) responderam que não possuem. Dos 27% (n=135), os motivos da opção da utilização do transporte público estão descritos no seguinte gráfico.



**Gráfico 6**

Distribuição percentual dos motivos da utilização do transporte público.

**Título de transporte utilizado e motivo da utilização**

Os clientes que utilizam o passe, o pré comprado ou o bilhete de bordo como título de transporte, utilizam-no para diversos fins, descritos na tabela seguinte.

**Tabela 7**

Título de transporte e motivo da utilização.

N	Trabalho	Escola	Compras	Saúde	Lazer	Outro
<b>Passe</b>	90	152	172	125	144	6
<b>Pré comprado</b>	13	10	53	32	35	4
<b>Bilhete de bordo</b>	6	2	4	6	3	2

### 3. Satisfação relativamente ao serviço prestado

#### Linhas e horários

No que respeita à avaliação das linhas e horários, os clientes avaliaram a sua satisfação em relação às linhas, horários, pontualidade na partida, pontualidade na chegada e as alterações na rede.

Através da análise da tabela 8 pode-se comprovar que os clientes estão maioritariamente muito satisfeitos com os serviços das linhas (49,6%) e horários (48,8%) estando adequados às suas necessidades. Estão igualmente muito satisfeitos quanto à pontualidade dos autocarros na partida (46,0%) e na chegada (46,2%). A média de satisfação varia entre 3,78 e 3,87 na escala de 5 pontos.

Relativamente às alterações na rede (ex. entrada do autocarro no hospital) verificou-se que 27,6% dos clientes estão muito satisfeitos e 38,8% totalmente satisfeitos. A média deste item foi de 4,25 e desvio padrão de 0,88. Porém 98 clientes salientaram que não sentiram quaisquer alterações nas linhas que normalmente utilizam.

Após as recentes mudanças efetuadas na linha 74 é de interesse ressaltar os resultados dos clientes que utilizam esta linha, sendo que as médias da satisfação são superiores a 4,00 (muito satisfeito) em todos os itens, e no último item é ainda mais significativa de 4,63 (DP=0,68).

#### Tabela 8

Distribuição percentual da satisfação em relação às linhas e horários.

	Nada Satisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Totalmente Satisfeito		Não sei	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Linhas	1,0	5	4,4	22	26,0	130	49,6	248	18,6	93	0,4	2
Horários	1,6	8	5,0	25	25,8	129	48,8	244	18,6	93	0,2	1
Pontualidade Partida	0,8	4	3,0	15	28,0	140	46,0	230	21,4	107	0,8	4
Pontualidade Chegada	0,8	4	3,0	15	26,8	134	46,2	231	22,2	111	1,0	5
Alterações na rede	0,8	4	2,8	14	10,4	52	27,6	138	38,8	194	19,6	98

## Autocarros

Pode verificar-se na tabela 9 que os clientes estão maioritariamente satisfeitos e muito satisfeitos com os itens relativos à segurança, à limpeza no interior e com as informações nos painéis a bordo.

Ao nível dos itens, verificou-se que apenas o item “informações nos painéis a bordo” não teve respostas com cotação 1 (nada satisfeito) e foi precisamente o que apresentou média mais elevada ( $M=3,83$ ,  $DP=0,75$ ). Contudo, foi neste item que se verificou uma taxa de 3,4% dos clientes que responderam que não sabiam dar a sua opinião uma vez que nunca repararam.

Por sua vez, o item que revelou um nível médio de satisfação mais baixo nesta amostra foi o 9 – nível de acessibilidade ( $M=3,27$ ,  $DP=0,95$ ). Neste item apurou-se uma maior disparidade de resultados, em que 18,6% dos clientes manifestaram estar pouco satisfeitos, 38,8% satisfeitos e 28,2% muito satisfeitos.

Na linha 74, a média das respostas aos itens deste grupo variou entre 3,40 no item relativo à acessibilidade e 4,10 no item das informações nos painéis a bordo.

### Tabela 9

Distribuição percentual da satisfação em relação aos autocarros.

	Nada Satisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Totalmente Satisfeito		Não sei	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Segurança	1,0	5	7,0	35	34,2	171	43,4	217	13,8	69	0,6	3
Limpeza Interior	1,0	5	7,4	37	34,4	172	45,4	227	11,8	59	0,0	0
Informações painéis a bordo	0,0	0	3,4	17	26,8	134	49,2	246	17,2	86	3,4	17
Nível de acessibilidade	1,8	9	18,6	93	38,8	194	28,2	141	10,2	51	2,4	12

### Paragens e abrigos

Ao avaliar a satisfação para com a localização das paragens, a localização dos abrigos, o conforto, a limpeza e as informações sobre os horários podemos concluir através da análise da tabela 10 que os clientes se encontram maioritariamente satisfeitos e muito satisfeitos com as diversas dimensões avaliadas.

Nos resultados da satisfação verificou-se que há uma percentagem significativa de respostas à opção de “pouco satisfeito” nos itens da localização dos abrigos, conforto e limpeza, em que o intervalo das médias ( $M=3,55$ ,  $DP=0.92$ ;  $M=3,47$ ,  $DP=0.91$ ;  $M=3,55$ ,  $DP=0.87$ , respetivamente) dos participantes se encontra mais baixa.

Com média de satisfação na casa dos 4,00 nos itens avaliados nesta secção podemos concluir que na linha 74 os clientes encontram-se muito satisfeitos com os serviços dos autocarros.

**Tabela 10**

Distribuição percentual da satisfação em relação às paragens e abrigos.

	Nada Satisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Totalmente Satisfeito		Não sei	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Localização Paragens	0,8	4	4,8	24	30,8	154	49,6	248	13,6	68	0,4	2
Localização Abrigos	2,8	14	9,2	46	30,2	151	45,4	227	12,2	61	0,2	1
Conforto	2,0	10	11,0	55	37,0	185	38,2	191	11,8	59	0,0	0
Limpeza	1,0	5	10,0	50	37,2	187	39,2	196	12,4	62	0,0	0
Informações Horários	1,2	6	8,6	43	25,0	125	43,6	218	20,6	103	1,0	5

## Postos de venda

Nesta secção do inquérito para avaliar a satisfação dos clientes face à localização dos postos de venda, ao número e horários, à qualidade do atendimento e às informações disponibilizadas, obteve-se um índice de satisfação bastante elevado, acima dos 17% dos clientes estão satisfeitos, acima de 47% dos clientes estão muito satisfeitos e acima de 21% dos clientes encontram-se totalmente satisfeitos.

Nos dois primeiros itens a média foi superior a 3,94 e nos dois últimos superiores a 4,07 o que corrobora a satisfação dos clientes face a este serviço dos TUB.

Porém, os índices de respostas “não sei” foram significativos, mas tal facto deve-se a alguns dos clientes não serem os próprios a adquirir os títulos de transporte e também os que adquirem o bilhete de bordo não se dirigirem aos mesmos.

Na linha 74 os clientes estão maioritariamente muito satisfeitos com a localização e número e horários dos postos de venda e totalmente satisfeitos com a qualidade do atendimento e informações disponibilizadas.

**Tabela 11**

Distribuição percentual da satisfação em relação aos postos de venda.

	Nada Satisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Totalmente Satisfeito		Não sei	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Localização	0,4	2	2,6	13	21,6	108	48,2	241	21,8	109	5,4	27
Número e Horários	0,2	1	1,4	7	21,6	108	47,4	237	22,6	113	6,8	34
Qualidade Atendimento	0,2	1	1,2	6	17,4	87	48,2	240	27,4	137	5,6	30
Informação Disponibilizada	0,0	0	1,4	3	17,2	18	48,0	112	27,4	239	6,0	128

## Profissionais

Quando perguntado o nível de satisfação perante os motoristas e os fiscais em termos de simpatia e apresentação e profissionalismo/competência e informações percebemos facilmente que os resultados se distribuem maioritariamente pelas categorias de muito satisfeito (acima de 47%) e totalmente satisfeito (acima de 25%).

A média da satisfação para com os motoristas foi de 3,94 (DP=0.82) e de 3,95 (DP=0.82) nos itens 19 e 20, respetivamente.

Nos itens referentes aos fiscais obteve-se 0% de respostas “nada satisfeito”. A média de satisfação perante estes profissionais foi de 4,1. Contudo, foi notório que alguns clientes não sabiam avaliar estes dois itens devido a inexistência de contacto direto. Através dos resultados obtidos podemos concluir que os clientes que utilizam a linha 74 estão muito satisfeitos, com uma média superior a 4,48.

**Tabela 12**

Distribuição percentual da satisfação em relação aos profissionais.

	Nada Satisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Totalmente Satisfeito		Não sei	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Motoristas: Simpatia e Apresentação	0,6	3	3,6	18	22,4	112	47,8	239	25,6	128	0,0	0
Motoristas: Profissionalismo.	0,6	3	3,4	17	22,0	110	47,8	239	26,0	130	0,2	1
Fiscais: Simpatia e Apresentação	0,0	0	1,6	8	16,6	83	51,2	256	26,0	130	4,6	23
Fiscais: Profissionalismo.	0,0	0	1,0	5	16,6	83	51,0	255	26,4	132	5,0	25

**Desempenho dos serviços**

Na secção referente ao desempenho dos serviços, os itens avaliados foram relativos à secretaria geral, apoio ao cliente, facilidade de apresentação de sugestões e reclamações, clareza da informação recebida (pedidos, reclamações ou sugestões) e o tempo de resposta às solicitações. Na aplicação dos inquéritos foi verificado que a grande maioria da amostra, mais de 81% dos inquiridos nunca necessitou de utilizar, daí a grande taxa das respostas incidir na opção “não sei”.

Dos clientes que já utilizaram os serviços a média mais baixa encontrada da satisfação foi de 3,93 (DP=1.03) no item da secretaria geral e a média mais alta de 4,00 (DP= 1.03) no item do apoio ao cliente e linha azul. Podemos concluir que os clientes que precisam de utilizar os serviços estão maioritariamente muito satisfeitos.

Também nesta secção os resultados obtidos pelos clientes da linha 74, encontram-se muito satisfeitos, com a média superior a 4,33.

**Tabela 13**

Distribuição percentual da satisfação em relação ao desempenho dos serviços.

	Nada Satisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Totalmente Satisfeito		Não sei	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Secretaria Geral	0,8	4	0,6	3	2,8	14	7,2	36	5,2	26	83,4	417
Apoio ao Cliente	0,8	4	0,6	3	3,0	15	7,4	37	6,6	33	81,6	408

Facilidade de apresentação	0,8	4	1,0	5	3,0	15	7,2	36	6,4	32	81,6	408
Clareza da informação	0,8	4	0,6	3	3,2	16	7,4	37	6,6	33	81,4	407
Tempo de resposta	0,8	4	0,8	4	3,2	16	7,2	36	7,0	35	81,0	405

### Informações aos clientes

Quando questionado aos clientes sobre a sua satisfação para com o site, blog, facebook, twitter, a aplicação TUB mobile, o carregamento de passes via multibanco e os eventos/iniciativas, tal como na secção anterior verificou-se que uma grande percentagem dos clientes desconhecia tais meios da empresa traduzindo-se as respostas em “não sei” como se pode verificar na tabela 14.

Dos clientes que conhecem a taxa de respostas de “nada satisfeito” e “pouco satisfeito” são quase nulas. A média das respostas varia entre 4,34 e 4,66, o que podemos concluir que os clientes que utilizam encontram-se muito satisfeitos e totalmente satisfeitos.

A percentagem de clientes que é utilizador do site, blog, facebook ou twitter é de 43%, já a percentagem de utilizadores da aplicação TUB mobile corresponde a 29,2%. A utilização do carregamento de passes via multibanco apresentou-se a mais baixa destes três itens, com apenas 8,6%.

Na análise da linha 74, esta secção é que apresenta níveis de satisfação mais elevados, com a média a ultrapassar os 4,50.

### Tabela 14

Distribuição percentual da satisfação em relação às informações aos clientes.

	Nada Satisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Totalmente Satisfeito		Não sei	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Site, blog, facebook, twitter	0,0	0	0,0	0	3,2	16	9,2	46	31,2	156	56,4	282
Aplicação TUB mobile	0,0	0	0,0	0	2,0	10	6,4	32	21,8	109	69,8	349
Carregamento via multibanco	0,0	0	0,4	2	1,6	8	1,8	9	7,4	37	88,8	444
Eventos/Iniciativas	0,2	1	0,0	1	7,4	37	17,6	88	25,0	125	49,8	249

## Satisfação global dos serviços

Por último, pretendeu-se avaliar a opinião e perceção dos clientes relativamente a aspetos como a relação qualidade/preço, a distinção dos TUB no domínio da mobilidade urbana integrada e por fim a avaliação geral dos serviços.

Em relação a qualidade/preço, como se pode verificar pela tabela 15 os clientes encontram-se satisfeitos (32,0%) e muito satisfeitos (46,6%). A média é de 3,60 e desvio padrão de 0.82.

Relativamente ao segundo item desta secção 31,2% dos clientes manifestaram não terem conhecimento para responder. Dos inquiridos que responderam salienta-se que estão maioritariamente muito satisfeitos.

Por fim, na avaliação geral a média das respostas foi de 3,84 (DP=0,67) em que as percentagens mais significativas se distribuem entre satisfeito e muito satisfeito.

Por último, os dados da análise da linha 74 indicam que no item relativo ao preço a média da satisfação é de 3,86 (DP=0,75), no item da distinção dos TUB a média é de 3,94 (DP=0,68) e por fim a avaliação geral apresenta uma média de 4,01 (DP=0,50).

**Tabela 15**

Distribuição percentual da satisfação em relação à satisfação global dos serviços.

	Nada Satisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Totalmente Satisfeito		Não sei	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Relação qualidade/preço	1,0	5	7,2	36	32,0	160	46,6	233	10,8	54	2,4	12
Distinção dos TUB	0,2	1	1,8	9	19,6	98	38,4	192	8,8	44	31,2	156
Avaliação Geral	0,6	3	2,2	11	21,8	109	63,6	318	11,8	59	0,0	0



#### 4. Questões finais

##### Características de um abrigo

Quando questionado aos clientes, quais as características que um abrigo deveria ter, os participantes referiram como mais importante “não chover” (28,2%; n=141), “ser coberto” (22,2%; n=111), “não chover e ser coberto” (10%; n=50), “serem maiores” (6,0%; n=30), “ter abrigo em todas as paragens” (4,0%; n=20), “ter bancos” (3,0%; n=15), “ter horários visíveis e perceptíveis” (3,2%; n=16), “serem maiores e não chover” (1,0%; n=5), “melhorar arquitetura” (0,8%; n=4), “não tapar a visibilidade” (0,6%; n=3). Porém, 8,2% (n=41) dos inquiridos responderam que devem manter-se iguais e 12,8% (n=64) não sabem.

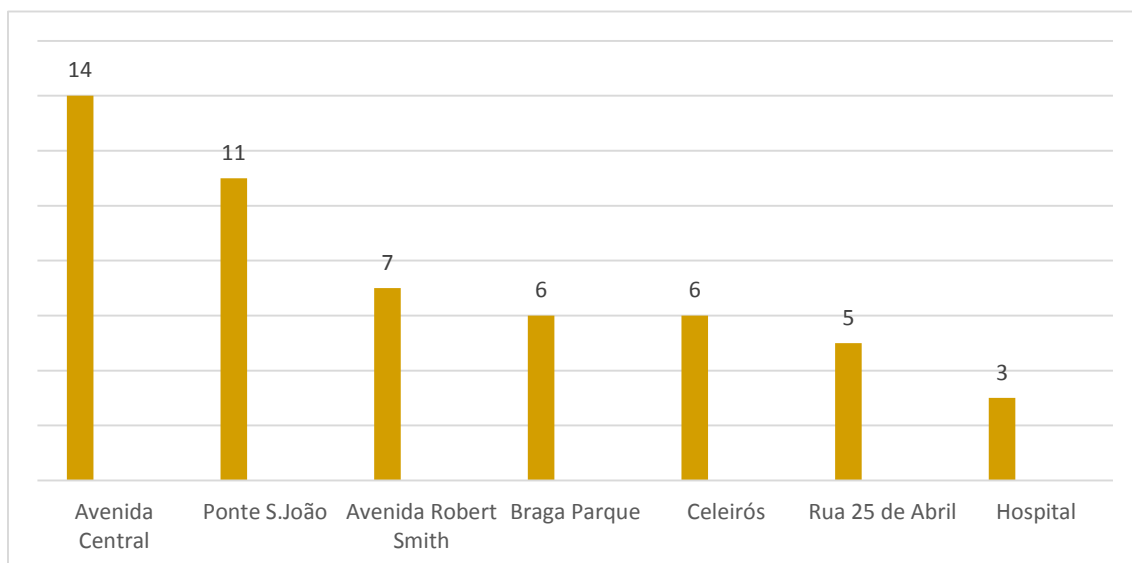
##### Sugestões de postos de venda a serem implementados (ex. central de camionagem)

Na questão relativa aos postos de venda, 103 (20,6%) clientes concordaram que fosse implementado um posto de venda na central de camionagem, 84 (16,8%) consideraram não ser necessário e 313 (62,6%) clientes não concordam nem discordam de tal opção.

Relativamente a sugestões de postos de venda a serem implementados na cidade de Braga, os locais que surgiram estão descritos no gráfico 7. Contudo obteve-se uma taxa 89,6% (n=448) sem respostas.

##### Gráfico 7

Distribuição da frequência das sugestões dos postos de venda a serem implementados.

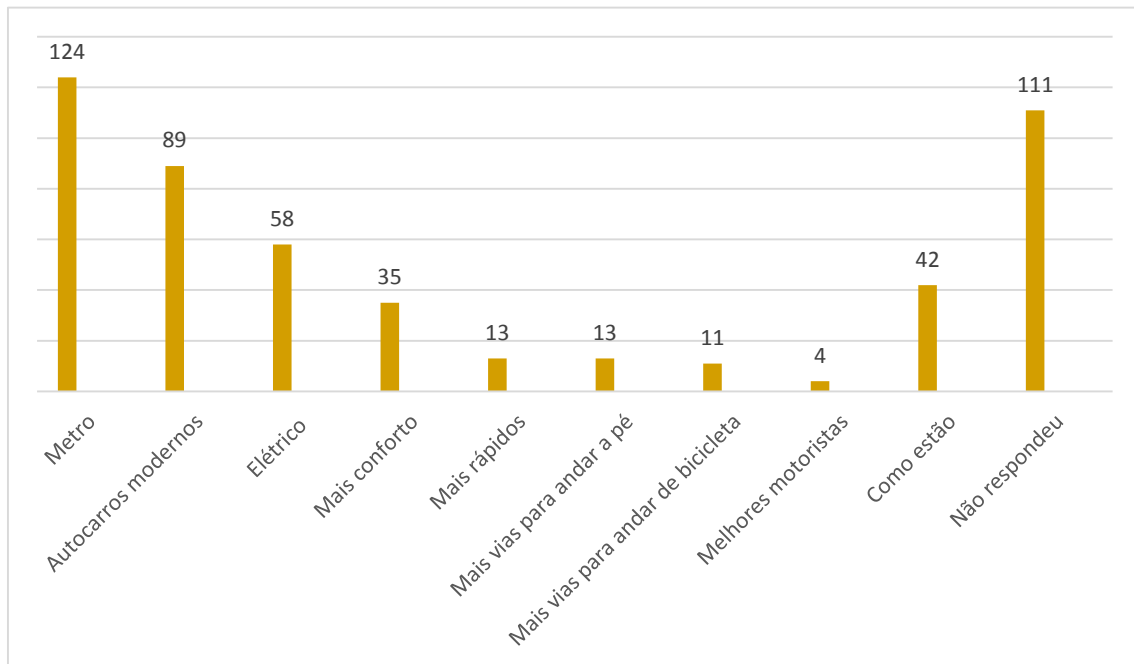


**Como imagina no futuro que sejam os transportes públicos em Braga?**

Na última questão do inquérito realizado as respostas obtidas encontram-se descritas no gráfico em baixo.

**Gráfico 8**

Distribuição da frequência das sugestões para o futuro dos transportes em Braga.



## **Resultados da análise de conteúdo**

### **1. Análise de conteúdo dos comentários e sugestões de melhoria dos serviços**

Para além do inquérito de satisfação de clientes realizado, também os comentários e sugestões são um importante instrumento de recolha das opiniões que os clientes têm acerca da prestação de serviços dos TUB.

Do total da amostra (N=500 clientes), 32 deles, aquando a realização dos inquéritos, referiram que nos serviços TUB “Está tudo bem” e não alterariam nada. Um cliente salientou que “Os TUB em Braga têm vindo a crescer e a responder às necessidades dos cidadãos”, outro utente mencionou “Serviço muito bom quando comparado com outras cidades portuguesas”.

### **Linhas e horários**

Na primeira dimensão do inquérito em linhas e horários foi possível obter diversos comentários dos clientes acerca dos vários fatores avaliados nos itens.

Nos itens 1 - Linhas adequadas às minhas necessidades e 2 - Horários adequados às minhas necessidades foi possível obter 26 respostas dos inquiridos a sugerir mais horários à noite e 47 respostas a sugerir mais horários ao fim de semana. Dos inquiridos, 2 referiram que a necessidade de mudar de linhas e o tempo de espera entre os autocarros é o aspeto mais negativo.

À resposta do item 3 - Pontualidade no local de partida e 4 - Pontualidade no local de chegada, 26 inquiridos responderam que a pontualidade falha em diversas ocasiões. Contudo, mencionam diversas vezes que muitos dos atrasos ocorrem devido ao trânsito, horas de maior tráfego ou mesmo acidentes. Já 5 clientes referiram que a pontualidade é adequada e satisfatória.

Ao item 5 - Alterações na rede (ex. entrada do autocarro no hospital), 46 clientes referiram que as alterações foram muito boas e de encontro às necessidades dos bracarenses. A entrada do autocarro no hospital possibilitou maior comodidade no acesso a este serviço, sendo uma mais-valia para os clientes. Porém, 13 inquiridos ressaltaram a importância das linhas 40 e 41 não irem a entrada do hospital, facto que para clientes com maior dificuldade de locomoção acarreta maior insatisfação. Dos inquiridos, 4 responderam a este item referindo que não sentem as alterações na rede e 4 comentários referindo que as alterações são confusas.

Os inquiridos da linha 7 referiram que os autocarros andam lotados em Celeirós da parte da manhã, havendo uma sugestão para a criação de uma linha direta de Celeirós até ao hospital e ainda horários à noite do braga parque até Celeirós. 2 Inquiridos fizeram referência ao facto de haver muitos horários nesta linha “há sempre autocarros a passar, de 30 em 30 minutos”.

Um comentário da linha 45 ressaltou que a “mudança de horário na linha 45 foi prejudicial, principalmente da parte da manhã para quem trabalha”. Na linha 80, um cliente referiu “retiraram horários desta linha e isso foi muito negativo, uma vez que atrasam as pessoas”, na linha 3 e 93 também foi mencionado que “as alterações ocorridas foram para piores”.

Um dos comentários da linha 43 ressaltou que há “muitos horários para universitários”. Já na linha 33 foi sugerido por 4 clientes, na linha 32, na linha 53 e linha 39 por 2 clientes, respetivamente, e na linha 81 e 54 por um cliente, também respetivamente, “mais horários na linha durante o dia”.

### **Autocarros**

Ao item 6 – Segurança os comentários que foram surgindo foram agrupados nas seguintes categorias: segurança razoável (6 clientes); segurança fraca (8 clientes); autocarros lotados (11 clientes); autocarros para turistas com mau aspeto e sempre lotado (3 clientes); travagens bruscas (4 clientes).

O item 7 - Limpeza no interior suscitou entre os clientes vários comentários: “os autocarros no inverno andam molhados no interior” (2 pessoas); “autocarros sujos no interior”; “falta de limpeza”; “cheiro desagradável dentro das viaturas” (24 pessoas);

“Letras muito pequenas” (12 clientes), “informações não perceptíveis” (4 Clientes) e “informações muito úteis” (3 clientes) foram os comentários obtidos ao item 8 - Informação nos painéis a bordo do inquérito realizado.

Por último, na dimensão relativa aos autocarros, o item 9 - Nível de acessibilidade para deficientes/ idosos/carrinhos de bebés foi aquele que mais se fez ouvir pelos clientes. “Nos autocarros mais antigos é difícil a entrada e saída dos autocarros, (depende dos autocarros) ” (98 clientes); “motoristas ajudam as pessoas com menos mobilidade” (20 clientes); “deveria haver mais espaço na entrada dos autocarros para a entrada poder ser facilitada (2 clientes); “não vejo dificuldade (5 clientes);” degraus altos (7 clientes); “está a melhorar” (3 clientes).

Os clientes deram várias sugestões para os autocarros, entre elas: cintos (15 clientes), caixotes para o lixo (19 clientes), internet a bordo (17 clientes), bancos de plástico (12 clientes), rampas automáticas (1 cliente), música a bordo (1 cliente) e ar condicionado (1 cliente).

### **Paragens e abrigos**

No item 10 - Localização das paragens, 12 clientes frisaram a importância de todas as paragens terem abrigos. Comentários de diferentes pessoas referiram haver uma “desorganização na distribuição das paragens uma vez que existem paragens muito próximas e depois bastante espaço entre elas” e “muitas paragens estão localizadas muito próximas de curvas”. Uma sugestão para as paragens foi a colocação de música.

Relativamente ao item 11 - Localização dos abrigos, 36 clientes referiram que os abrigos possuem uma arquitetura bonita, mas pouco prática uma vez que chove, sugerindo que fossem tapados em cima e em baixo para não deixar entrar a chuva. 13 Inquiridos salientaram a importância de ter abrigos em todas as paragens, sendo que referiram alguns locais onde não existem abrigos, nomeadamente: S. Pedro D’este, central de camionagem (2 clientes), Carmo (13 clientes), Fabrica da confiança, Bairro da alegria, Sequeira, Areal, Rua de St. Cruz, Rua 31 de Janeiro, Real, Avenida Conselheiro Lobato, Quinta da armada (2 clientes), Largo dos Desprevenidos, Capela Sra. Do Socorro, Lomar (2 clientes), Tadim, Espírito Santo, e Semelhe. 3 Clientes mencionaram que em alguns locais os abrigos não correspondem às respetivas paragens. Por último, para 2 clientes os abrigos estão bons assim.

Aos itens 12 - Conforto e 13 - Limpeza não existiram comentários. Mas aquando da realização dos inquéritos a maior preocupação das pessoas prendeu-se com os abrigos.

Por último, o item 14 - Informação sobre horários foram registados vários comentários dos clientes sobre a inexistência de horários nas paragens de Gualtar até S. Mamede, Celeirós (2 clientes), Merlim de S. Pedro, Palmeira (4 clientes), Navarra, Adaúfe, Sequeira, Cabreiros, São paio de Merlim, Vilaça, Ventosa. Foi ainda sugerido “horários em todas as paragens, visíveis e claros” (21 clientes) e três dos inquiridos sugeriram “horários digitais nas paragens” (1 cliente).

Porém, vários clientes não deixaram de frisar que há em muitas paragens informações erradas sobre os horários “atrasam muito em relação aos minutos que marcam” (11 clientes) e que os “horários são confusos” (14 clientes).

## **Postos de venda**

Nesta secção, os comentários/sugestões aos itens 15 – Localização, 16 - Número e horários, 17 - Qualidade do atendimento e 18 - Informação disponibilizada foram obtidas as seguintes análises: bem localizados (2 clientes); mais postos de venda espalhados pela cidade (9 clientes); posto de venda do Largo dos Penedos não deveria fechar na hora de almoço (2 clientes); abertura dos postos de venda deveria ser mais cedo (2 clientes); poucos horários ao sábado (2 clientes); maior divulgação dos postos de venda (3 clientes); são simpáticos e tem um bom atendimento (22 clientes); são mal-educados (4 clientes); dão informações (2 clientes); e não dão informações (2 clientes).

## **Profissionais**

Aos itens 19 - Motoristas: simpatia, apresentação e 20 - Motoristas: Profissionalismo/competência e informações surgiram diferentes comentários, até mesmo divergentes entre eles. 56 Clientes elogiaram os motoristas pela sua simpatia e competência a desempenhar as suas funções e 21 clientes salientaram o profissionalismo das mulheres motoristas a conduzir, mas já para 43 dos inquiridos estas competências dependem dos motoristas. Outros comentários apurados foram os seguintes: motoristas bruscos (11 clientes); motoristas com pés pesados; (8 clientes), motoristas não esperam que as pessoas se sentem; (10 clientes), motoristas ajudam pessoas com mais dificuldade (4 clientes); e mais mulheres a conduzir (8 clientes).

Nos itens 21 - Fiscais: simpatia, apresentação e 22 - Fiscais: Profissionalismo/competência e informações, 32 clientes destacaram o facto de os fiscais serem muito simpáticos e bem-educados, já para 2 clientes os fiscais são antipáticos.

## **Desempenho dos serviços**

Aos itens deste grupo Desempenho dos Serviços: 23 – Secretaria geral, 24 - Apoio ao cliente/Linha azul, 25 - Facilidade em apresentar sugestões e reclamações, 26 - Clareza da informação recebida (pedidos, reclamações ou sugestões) e 27 - Tempo de resposta às solicitações, 376 clientes nunca tiveram a necessidade de se deslocarem aos serviços ou de apresentar alguma reclamação ou pedido de informações. 49 Clientes referiram que existe um bom atendimento por parte dos serviços e 4 mencionaram que as dúvidas são esclarecidas de forma correta.

Os comentários menos positivos registados foram os seguintes: “já reclamei e ainda não tive resposta há mais de 1 ano. Estou muito revoltada”, “fazem confusão com os pedidos, ligo para um lado e mandam ligar para outro número, não são claros naquilo que dizem”, “liguei e fui mal atendida, não deram seguimento a proposta que fiz”, “já cai e arrependi-me de não ter apresentado queixa contra o motorista que não esperou”, “acidente não resolvido”, e “não fiquei esclarecida com informações dadas sobre o carregamento por multibanco”. Para além destes comentários, 3 clientes manifestaram estarem insatisfeitos com os serviços TUB.

### **Informações aos clientes**

Nesta secção 30 clientes salientaram não ter conhecimento sobre os meios dos TUB. No Item 28 - Através do site, blog, facebook, twitter pode-se verificar que 169 clientes não usam novas tecnologias e 31 clientes consultam horários e notícias.

Ao item 29 - Aplicação TUB mobile não houveram comentários. Já ao item 30 - Carregamento de passes via multibanco, 74 clientes demonstraram a sua preferência de carregamento ser realizada nos postos de venda presencialmente, 24 afirmaram que iriam começar a carregar por multibanco e 4 clientes referiram que a ativação por multibanco foi um processo complicado e difícil no início. 2 Clientes referiam que podia haver um método alternativo ao email para poder receber as referências, visto não terem email. 7 Clientes elogiaram a iniciativa de poder carregar por multibanco, evitando filas, tornando mais fácil este processo.

Ao item 31 - Eventos/Iniciativas, o evento TUB natal foi o mais destacado pelos inquiridos (81 clientes), seguindo-se os postais de natal (12 clientes), o transporte ao futebol (5 clientes) e ainda a noite branca (2 clientes). 4 Inquiridos salientaram a pouca divulgação que existiu do evento TUB natal.

### **Satisfação global**

Por último, a dimensão satisfação global ao item 32 - Relação qualidade/preço existiram comentários bastantes dispersos e contraditórios, uma vez que 43 clientes referiram que os preços estão caros e 28 clientes mencionaram que os preços estão acessíveis. 7 Clientes relataram que os preços para reformados são muito acessíveis, já para 3 clientes os preços para estudantes estão caros. 10 Clientes mencionaram que o bilhete de bordo é muito caro e 6 clientes disseram que o preço é exagerado da coroa dois e três.

Para finalizar, no item 33 - Distinção dos TUB no domínio da mobilidade urbana integrada 21 clientes indicaram que o facto de os TUB terem viaturas a gás natural é uma preocupação consciente e muito importante. Porém 9 clientes mencionaram “frota velha e poluente” dos TUB como aspeto negativo para o meio ambiente.



## **Atividade 2: Inquérito aos potenciais clientes**

### **Objetivos**

- ✓ Conhecer os principais motivos da população em não utilizar os transportes públicos;
- ✓ Avaliar a imagem da empresa através da perspectiva dos não clientes;
- ✓ Identificação de estratégias para captar potenciais clientes.

### **Literatura**

O estudo de potenciais clientes poderá constituir uma importante fonte de inspiração para as empresas. Neste caso, as empresas estão interessadas em saber quais as razões porque cada potencial cliente não é ainda cliente da sua empresa e quais os fatores que poderiam motivar a adesão. Estes estudos poderão também ajudar a desenhar novos produtos e serviços que possam satisfazer os potenciais clientes (Vilares & Coelho, 2011).

Segundo Vavra (1997) é necessário um esforço significativo para conquistar novos clientes. Peppers e Rogers (1993) salientaram que é mais económico manter um cliente do que todo o processo de conquista de novos clientes ou mesmo a recuperação de clientes perdidos. Vários estudos demonstram que é cerca de 5 vezes mais caro atrair um novo cliente do que manter um cliente existente e ainda, novos clientes são difíceis de satisfazer. As necessidades podem ser muito diferentes das dos clientes atuais e particularmente dos clientes com elevado valor para a empresa. Assim, modificar os serviços no sentido de atrair novos clientes poderá ser impraticável (Vilares & Coelho, 2011).

O essencial fator para a retenção e fidelização é a confiança que o cliente tem relativamente à organização. As primeiras relações, entre a organização e o cliente, são fundamentais para o estabelecimento da confiança, dependendo de dois fatores: o nível de expectativas criado no cliente, que deve ser realista, flexível e suficientemente alto para atrair a sua compra e o nível da experiência que deve ser conhecido previamente de maneira a fornecer-lhe aquilo que realmente pretende (Lara & Casado, 2002).

A ideia que as empresas existem para servir os clientes é consensual. Neste sentido, para além da organização interna, que deve incidir no trabalho em equipa e a melhoria continua, é fundamental numa organização a orientação para o cliente. “A orientação para o cliente é uma cultura, uma forma de estar e um conjunto de

comportamentos baseados nos valores da organização consistentes entre os diferentes colaboradores da empresa em cada uma das funções existentes” (Santos, 2015b, p1).

O automóvel possui, no contexto atual da mobilidade, um papel fulcral. Este meio de transporte tornou-se, ao longo da evolução humana e ao longo da melhoria das condições económicas das famílias, um objeto ao alcance de grande parte da população, estando presentemente banalizado e acessível às várias classes sociais (Direção Geral do Ambiente [DGA], 2002).

Num contexto caracterizado pela construção e reconversão de estradas, vias e acessos, pela facilidade de aquisição de veículo próprio, e pela distância do local de trabalho a casa, o meio de transporte tradicional – o transporte público – tende a perder o seu estatuto de transporte principal em detrimento do automóvel particular. A melhoria das condições económicas dos agregados familiares nas últimas décadas permitiu que se verificasse uma mudança nos hábitos e comportamentos a respeito da mobilidade (DGA, 2002)

O automóvel é visto atualmente como um objeto indispensável no dia-a-dia, conferindo um maior grau de autonomia e liberdade. Porém, enfrentamos atualmente grandes desafios ao seu uso. A poluição atmosférica é uma delas, já que afeta diretamente o meio em que vivemos. A qualidade de vida nas cidades diminui, sendo outro fator porque além da poluição atmosférica também a sonora tem atingido níveis prejudiciais à saúde pública. A insegurança originada pelo excesso de automóveis em circulação, a sinistralidade elevada e o stress provocado pela condução no trânsito constituem outros motivos (DGA, 2002).

As cidades devem apostar na inovação para dar resposta às necessidades e expectativas dos cidadãos. Independentemente da sua dimensão e do seu alcance, são um conjunto de redes interligadas em que o cidadão aparece no centro. Cada núcleo urbano está integrado numa série de sistemas chave que tornam possível a sua habitação, melhoram a sua competitividade e sustentam o seu crescimento económico (Internacional Business Machines [IBM], 2014).

Entre estes sistemas destacam-se três: serviços de gestão e planeamento, que permita a cada cidade aproveitar todo o potencial dos seus recursos e otimizar o funcionamento da administração pública, a segurança pública ou o urbanismo; os serviços de infraestrutura, fundamentais para que uma cidade seja habitável, nomeadamente ao nível de gestão de água, energia e transportes; e, os serviços dirigidos aos cidadãos como

indivíduos, entre eles contam-se os serviços relacionados com o trabalho, programas sociais, saúde ou educação (IBM, 2014).

É o sector dos transportes que constitui uma das áreas prioritárias de intervenção nas estratégias de desenvolvimento sustentável dos países da União Europeia, encontrando-se o fomento do uso de transportes energeticamente mais eficientes, o incentivo da intermodalidade e do sistema de transportes públicos. Deste modo, o fundamental passa por uma mudança de atitude dos cidadãos, uma maior consciencialização para a mudança de comportamentos onde só o esforço da sociedade em si, permitirá inverter a tendência atual (DGA, 2002).

## **Metodologia**

### **Instrumento**

Foi realizado um inquérito a pedido da administração da empresa para conhecer os motivos da população Bracarense não utilizar o transporte público (anexo 2). A idade dos clientes dos TUB compreende uma faixa etária bastante envelhecida e perante tal realidade e de modo a poderem ser criadas estratégias para possível captação de novos clientes foi realizado o inquérito.

A primeira parte do inquérito foi constituída por questões sociodemográficas, tais como: sexo, idade, código postal, habilitações literárias, situação profissional, meio de transporte utilizado diariamente (motivo), se já foi cliente dos TUB e se sim, há quanto tempo. De seguida foi realizada uma questão com várias possibilidades de resposta sobre os motivos da não utilização do transporte público, nomeadamente, uso do automóvel, tempo da deslocação, preço, ausência do serviço adequado às necessidades pessoais, dificuldade de acesso às paragens, falta de informação, informação pouco clara ou outro motivo.

Foram incluídas neste inquérito três questões abertas, nomeadamente: “O que o levaria a utilizar regularmente os nossos serviços”; “Qual a maneira que julga ser mais apropriada para obter informações dos serviços dos TUB” e “Como vê a atividade dos TUB”. Por fim, foi adicionada uma questão sobre a possibilidade de receberem o newsletter dos TUB (com indicação para deixar o correio eletrónico).

## **Participantes**

A amostra do inquérito aos potenciais clientes foi constituída por 200 inquiridos. Foram abrangidos vários cidadãos do distrito de Braga e dos diversos concelhos, nomeadamente Vila Verde, Amares, Póvoa do Lanhoso, Guimarães, Barcelos, Vila Nova de Famalicão, Terras de Bouro e Vieira do Minho.

A amostra é não probabilística, como no estudo anterior e o método de amostragem escolhido foi o por quotas.

## **Procedimentos**

Como na atividade descrita anteriormente, também para a aplicação deste inquérito foi realizado um pré-teste. O pré teste mostrou-se eficiente uma vez que os potenciais clientes responderam de forma clara as questões não demonstrando ser necessário realizar alterações.

A administração do inquérito foi realizado presencialmente pela investigadora. Estes inquéritos foram administrados em diversos locais da cidade, coincidindo com o período de aplicação dos inquéritos aos clientes (Avenida Central, na Avenida da Liberdade, na Rua do Raio, na Avenida General Norton de Matos, no Largo dos Penedos, na Praça Conde Agrolongo, na Avenida Robert Smith, na Rua 25 de Abril, na Universidade do Minho, na Universidade Católica, no Carmo, no Bom Jesus, na Estação CP).

De seguida, procedeu-se a passagem dos dados para o *Software Statistical Package for Social Siences* (SPSS) versão 20, respeitando as codificações dadas a cada variável e respetiva análise estatística dos 200 inquéritos.

Simultaneamente, com a análise estatística foi efetuada a análise de conteúdo das questões abertas do inquérito.

## Resultados da análise estatística

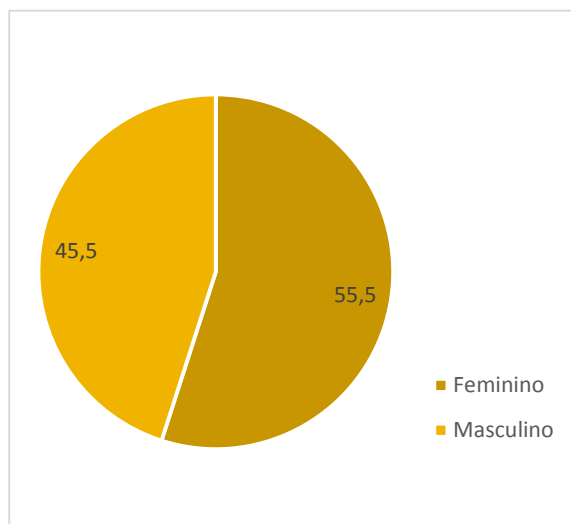
### 1. Caracterização sociodemográfica

#### Sexo e idade

A totalidade da amostra é composta por 200 inquiridos dos quais 111 são do sexo feminino e 89 são do sexo masculino. Com efeito, há uma distribuição maior no sexo feminino em que a maioria dos inquiridos pertence a este género (55,5%) e 45,5% ao género masculino (gráfico 9). A idade média dos inquiridos ronda os 31 anos ( $DP=12.94$ ), sendo que há uma variação das idades de um limite mínimo de 17 anos a um limite máximo de 70 anos.

**Gráfico 9**

Distribuição percentual da amostra por sexo.

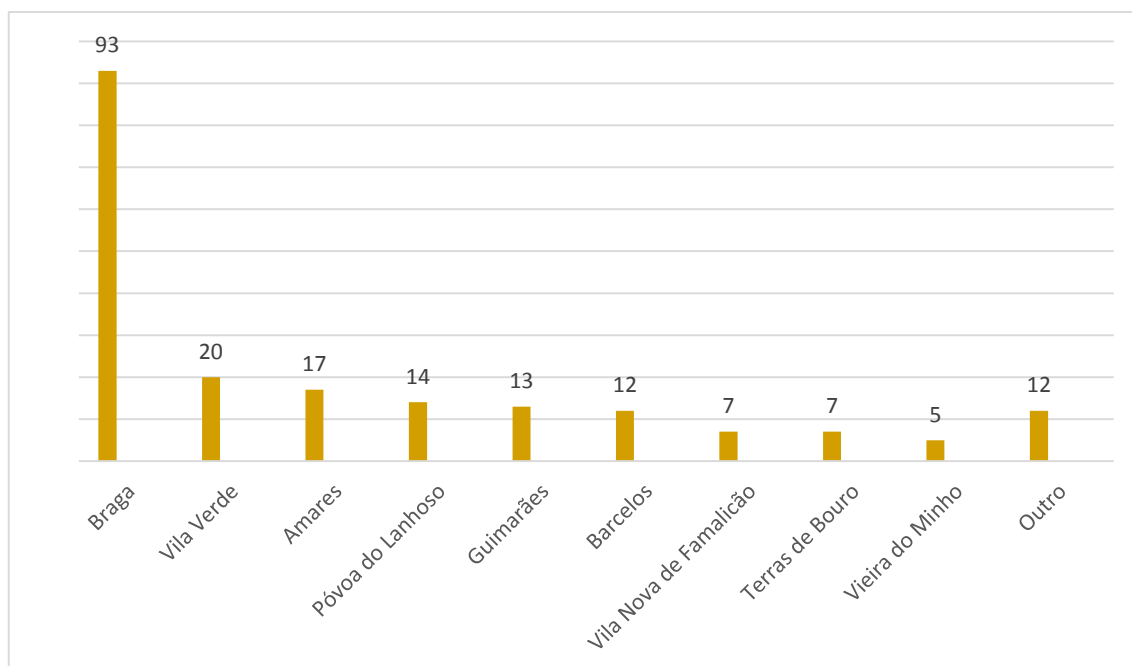


#### Código postal

À questão relativa ao código postal verificou-se que várias zonas do distrito de Braga foram abrangidas. 46,5% dos inquiridos pertencem a Braga, 10% residem em Vila Verde, 8,5% em Amares, 7,0% na Póvoa do Lanhoso, 6,5% em Guimarães, 6,0% em Barcelos, 3,5% em Vila nova de Famalicão, 3,5% em Terras de Bouro, 2,5% em Vieira do Minho e 6,0% em outras localidades. No gráfico número 10 poderá consultar-se a frequência das respostas dos inquiridos por zona de habitação.

**Gráfico 10**

Distribuição da frequência da amostra por código postal.

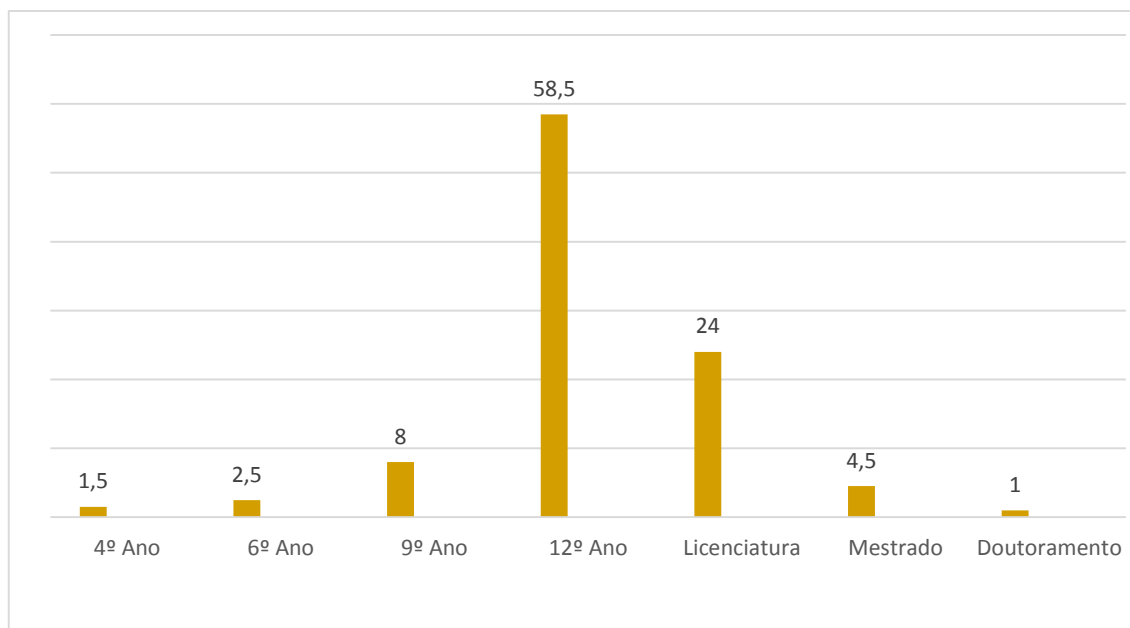
**Habilitações literárias**

De um modo geral e atendendo à distribuição das habilitações literárias dos inquiridos, observa-se que o nível correspondente ao “Ensino Secundário” apresenta a maior percentagem relativa (58,5%; n=117), seguido do nível relativo à posse de licenciatura (24%; n= 48). Os restantes inquiridos tem como habitações literárias o 4º ano (n=3), 6º ano (n=5), 9º ano (n=16), mestrado (n=9) e doutoramento (n=2).

No gráfico 11 são apresentadas as percentagens relativas a cada ano de escolaridade presente na amostra deste inquérito.

**Gráfico 11**

Distribuição percentual relativa às habilitações literárias.

**Situação profissional**

O recurso à condição perante o trabalho é essencial para se definir qual o estatuto dos inquiridos na sua relação com o mercado de trabalho. Assim, neste inquérito dirigido aos não clientes, é a situação de “Empregado” que apresenta a maior expressão estatística: 43% (n=86). Em seguida, a situação de estudante é a que apresenta maior peso relativo no conjunto dos inquiridos com 13,5% (n=27) para estudantes do ensino secundário e 38,5% (n= 77) para estudantes universitários, o que não nos surpreende tendo em conta a importância de inquiridos com idade escolar na amostra.

Com uma percentagem menos significativa de 3,5% (n=7) encontram-se desempregados e 1,5% (n=3) dos inquiridos estão reformados.

## 2. Meio de transporte

### Meio de transporte utilizado diariamente e motivos da utilização

O meio de transporte mais utilizado diariamente pelos não clientes é o carro com 136 respostas, seguindo-se o autocarro com 36, a pé com 20 e por último com 8 respostas o meio de transporte utilizado é o comboio.

Dos inquiridos que utilizam o carro, os motivos principais pela sua preferência são a comodidade, a deslocação trabalho/universidade, maior flexibilidade em termos de horários e ser mais económico. Já para os que se deslocam de autocarro a razão mais saliente desta opção é a deslocação para o trabalho/universidade. Quem se desloca a pé sobressai ser mais cómodo para se deslocar.

Na tabela 16 apresentada em baixo estão descritos os todos os motivos pelos quais os inquiridos usam o carro, o autocarro, o comboio ou a pé para se deslocarem.

**Tabela 16**

Meio de transporte utilizado e motivos da utilização.

		Meio Transporte Utilizado Diariamente			
		Carro	Autocarro	A pé	Comboio
		N	N	N	N
Motivo	Comodidade	62	5	10	1
	Deslocação trabalho/universidade	19	23	1	3
	Mais económico	14	2	3	1
	Flexibilidade em termos de horários	17	1	1	2
	Não precisa	1	1	2	0
	Outro motivo	7	2	0	0
	Não respondeu	16	2	3	1
Total		136	36	20	8

### Já foi cliente dos TUB

À questão “Já foi cliente dos TUB?”, 34,5% (N= 69) responderam que sim e 65,5% (N=131) responderam que não.

Dos inquiridos que responderam que sim, os meses e anos a que o já deixaram de ser encontram-se descritos de seguida:



Menos de 1 ano:

- 1 Mês – 1 inquirido;
- 2 Meses – 4 inquiridos;
- 3 Meses – 3 inquiridos;
- 8 Meses – 2 inquiridos.

Entre 1 e 10 anos:

- 1 Ano – 5 inquiridos;
- 2 Anos – 5 inquiridos;
- 3 Anos – 5 inquiridos;
- 4 Anos – 8 inquiridos;
- 5 Anos – 3 inquiridos;
- 7 Anos – 5 inquiridos;
- 8 Anos – 5 inquiridos;
- 9 Anos – 2 inquiridos.

Entre 10 e 20 anos:

- 10 Anos – 3 inquiridos;
- 11 Anos – 2 inquiridos;
- 12 Anos – 1 inquirido;
- 13 Anos – 1 inquirido;
- 14 Anos – 3 inquiridos;
- 15 Anos – 4 inquiridos;
- 18 Anos – 1 inquirido.

Entre 20 e 30 anos:

- 20 Anos – 2 inquiridos;
- 21 Anos – 1 inquirido;
- 22 Anos – 1 inquirido;
- 24 Anos – 1 inquirido;
- 29 Anos – 1 inquirido.

### 3. Motivos da não utilização do transporte público

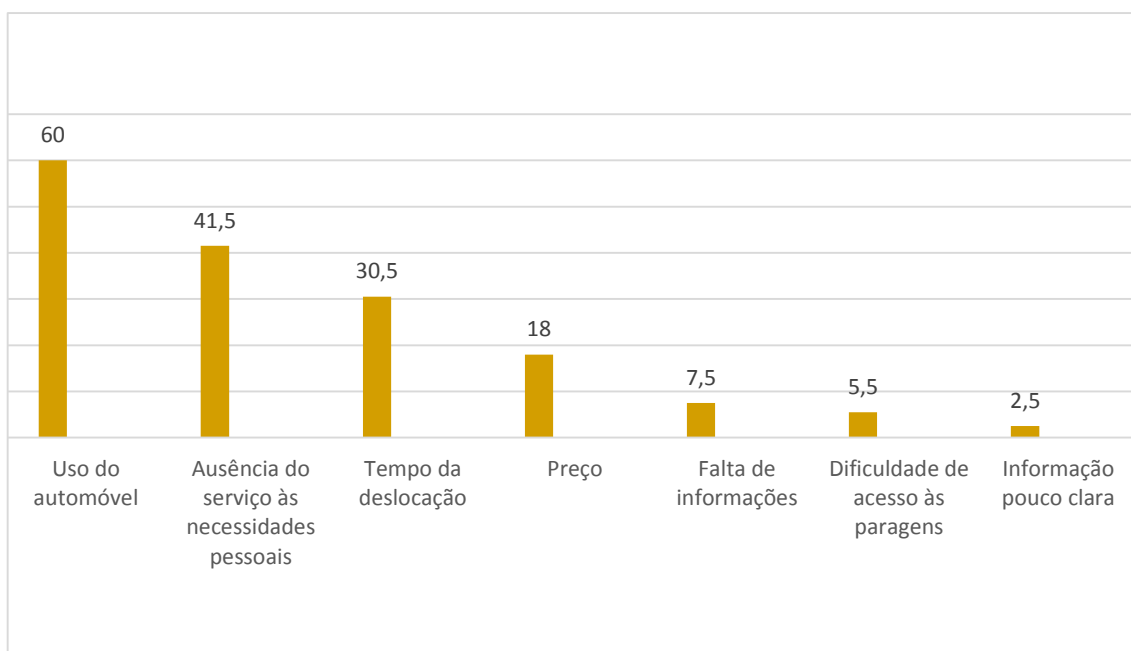
À questão “Quais os motivos pela não utilização dos transportes públicos” como meio de deslocação os inquiridos tinham como possibilidade de resposta, o uso do automóvel, o tempo de deslocação, o preço, a ausência do serviço adequado às necessidades pessoais, dificuldade de acesso às paragens, falta de informação, informação pouco clara, e outro motivo. Nesta questão havia a possibilidade de seleccionar mais que uma opção, sendo que por ordem decrescente, os motivos mais significativos foram: o uso do automóvel (120 sujeitos); a ausência do serviço adequado às necessidades pessoais (83 sujeitos); o tempo da deslocação (61 sujeitos); o preço da deslocação (36 sujeitos); a falta de informações (15 sujeitos); a dificuldade de acesso às paragens (11 sujeitos); e por fim, informações pouco claras (5 sujeitos).

No gráfico seguinte são apresentados as percentagens relativas a cada uma das opções que foram mencionadas em cima.

Os outros motivos pela não utilização do transporte público que surgiram como respostas foram os seguintes: “deslocação a pé” (7 inquiridos); “os TUB não passam na zona” (2 inquiridos); “não necessita” (8 inquiridos); “não compensa” (6 inquiridos).

#### Gráfico 12

Distribuição percentual dos motivos da não utilização do transporte público.

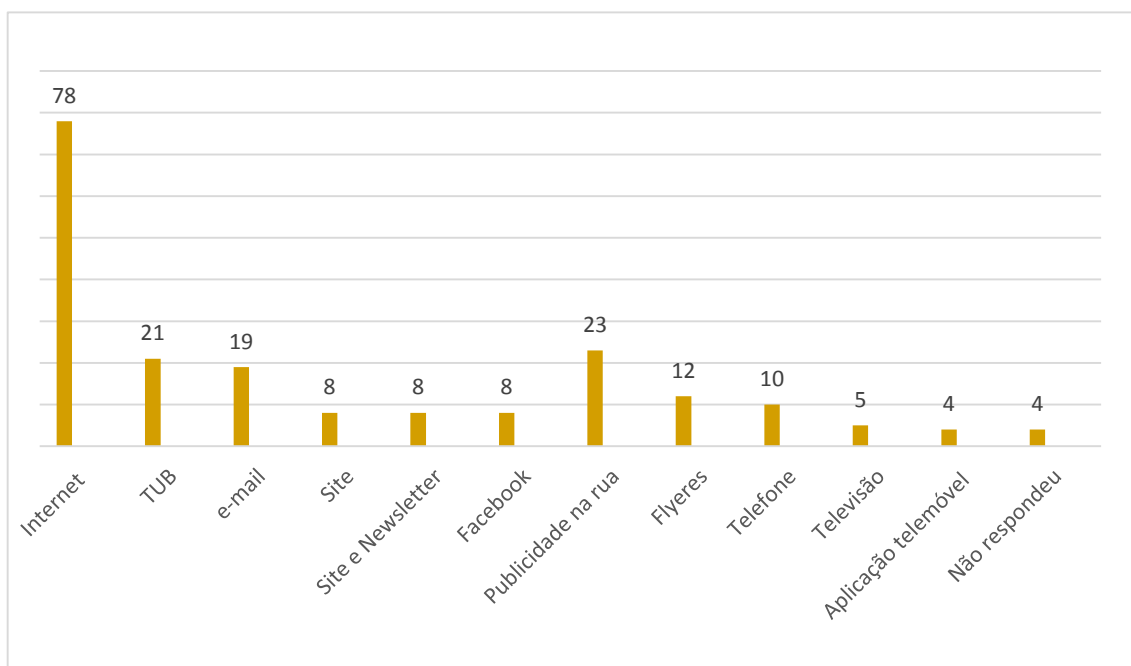


#### 4. Maneira mais apropriada para obter informações dos serviços dos TUB

Na questão para se apurar quais os meios que os potenciais clientes consideram ser os mais indicados para obter informações sobre os TUB, as respostas foram agrupados em 11 categorias como se descreve no gráfico em baixo.

##### Gráfico 13

Distribuição da frequência dos meios de obter informação sobre os TUB.



##### Gostaria de obter newsletter dos TUB?

À questão se gostariam de receber a newsletter apenas 45 inquiridos (22,5%) manifestaram vontade de o receber disponibilizando o correio eletrónico. 77,5% (n=155) responderam que não queriam receber.

## **5. Motivos que levariam a utilizar os serviços TUB**

Os motivos que os não clientes referiram para virem a utilizar os Transportes Urbanos de Braga foram diversos e agrupados nas seguintes categorias:

Ausência de carro:

- 35 inquiridos;

Necessidade de:

- Horários compatíveis – 16 inquiridos;
- Usar transportes públicos – 11 inquiridos;
- Se deslocar na cidade de Braga – 3 inquiridos.

Existência de autocarros:

- Diretos casa – trabalho – 9 inquiridos;
- Com rápidas deslocações/Gestão do tempo – 8 inquiridos;
- Com melhor qualidade – 4 inquiridos;
- Mais espaçosos/lugares livres – 3 inquiridos.

Existência:

- Dos TUB na zona de residência – 21 inquiridos;
- Com melhores acessos às paragens – 7 inquiridos;
- Percursos melhores – 4 inquiridos;
- Mais horários – 8 inquiridos;
- Dos TUB em Vila Verde – 7 inquiridos;
- Maior frequência dentro da cidade – 4 inquiridos.

Preço:

- Mais acessível – 15 inquiridos;
- Mais reduzidos – 7 inquiridos;
- Poupar dinheiro – 7 inquiridos.

Outros motivos:

- Nenhum motivo - 12 inquiridos;
- Mudança de residência - 9 inquiridos;

- Morar longe para justificar o uso dos transportes - 4 inquiridos;
- Mudança de rotinas - 4 inquiridos;
- Não respondeu - 6 inquiridos;
- Locais de estacionamento junto das paragens - 3 inquiridos.

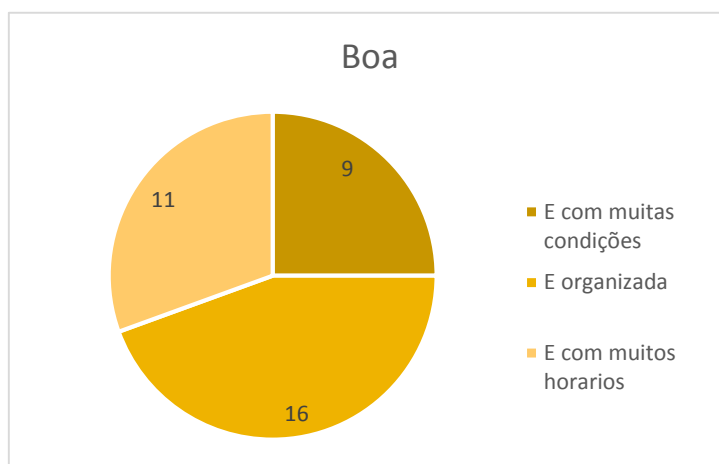
## 6. Atividade dos TUB

Na última questão do inquérito foi perguntado aos potenciais clientes como viam a atividade dos TUB. As respostas foram agrupadas e categorizadas em várias categorias.

Os potenciais clientes referiram que atividade dos TUB era **Boa** e com muitas condições e horários e organizada. A frequência destas respostas estão descritas no seguinte gráfico.

**Gráfico 14**

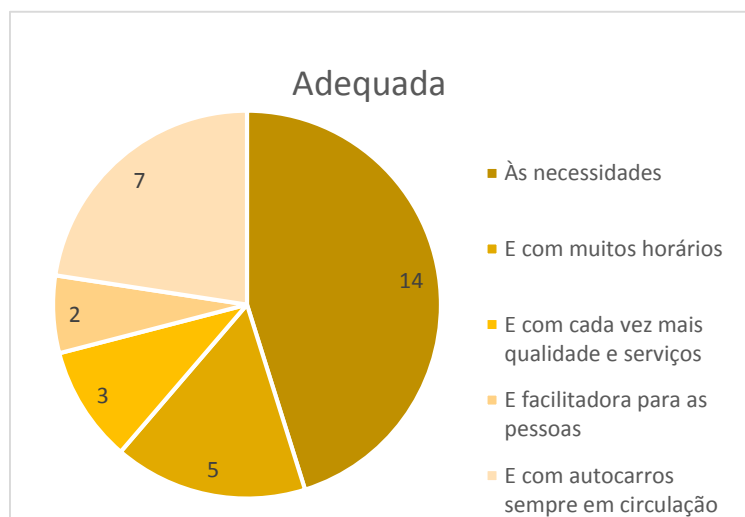
Distribuição da frequência da atividade dos TUB:  
categoria "boa".



Noutra categoria foram agrupadas várias características em que os potenciais clientes salientaram que vêm a atividade de forma atividade **Adequada**:

**Gráfico 15**

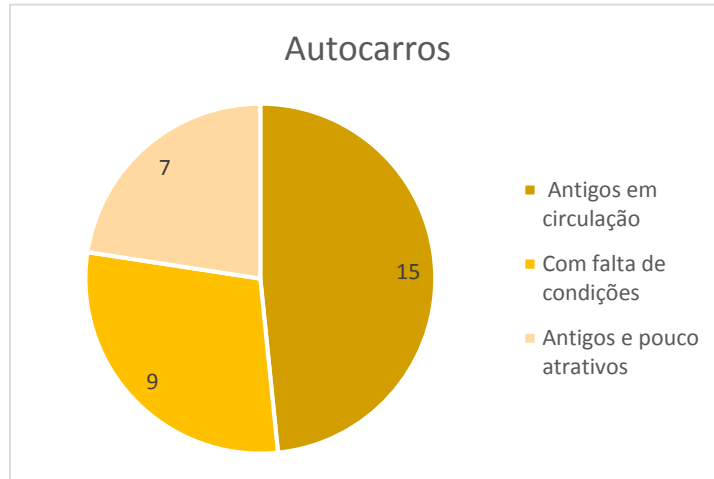
Distribuição da frequência da atividade dos TUB:  
categoria "adequada".



Relativamente aos **Autocarros** surgiram vários comentários, entre os quais:

### Gráfico 16

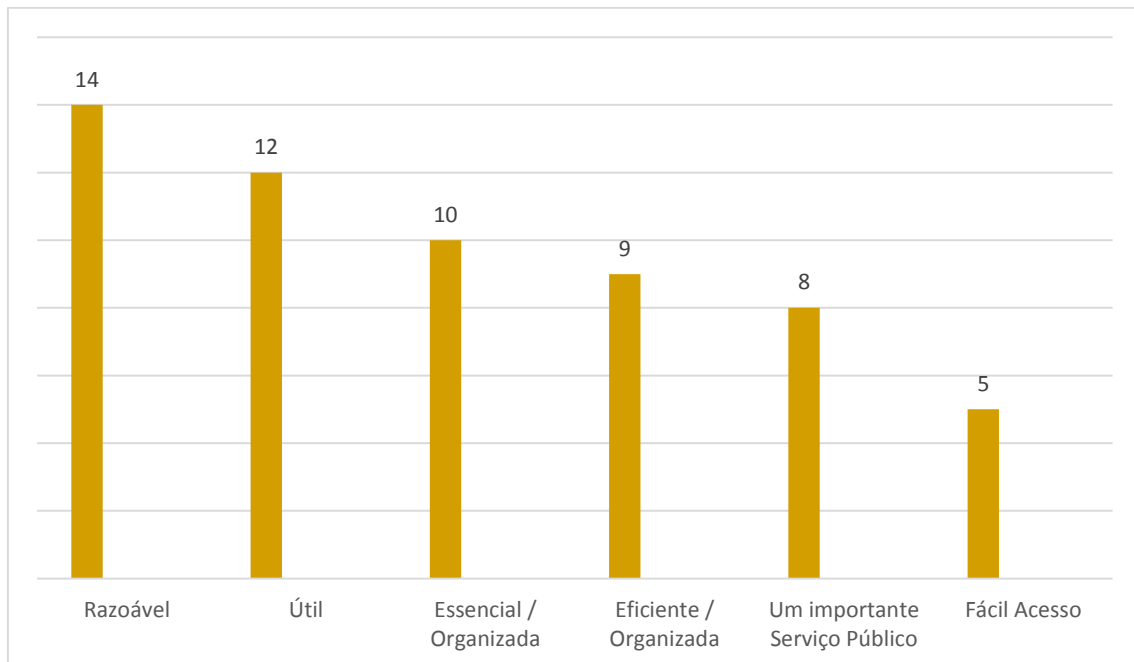
Distribuição da frequência da atividade dos TUB:  
categoria "autocarros".



Outros comentários que surgiram estão descritos nos dois seguintes gráficos:

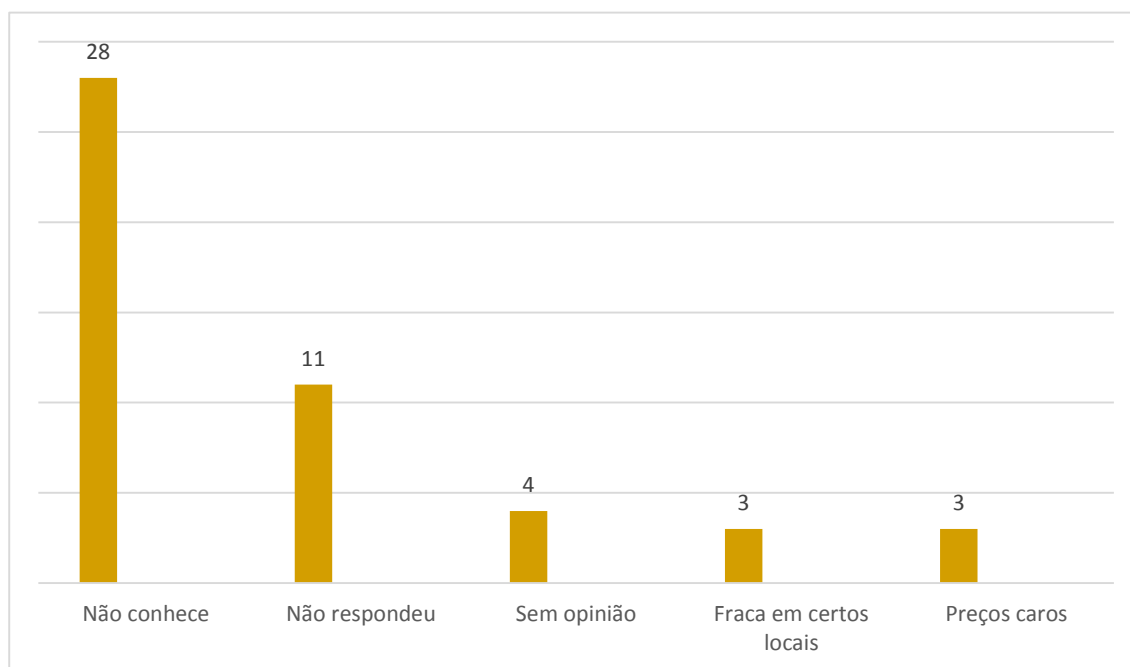
### Gráfico 17

Distribuição da frequência da atividade dos TUB: “outros comentários”.



**Gráfico 98**

Distribuição da frequência da atividade dos TUB: "outros comentários".





### **Atividade 3: Apresentações ao conselho de administração**

#### **Objetivos:**

- ✓ Acompanhar os assuntos que envolvem os diversos departamentos;
- ✓ Apresentação de trabalhos e resultados;
- ✓ Planeamento de tarefas a desenvolver.

#### **Metodologia**

Ao longo de todo o estágio tivemos a oportunidade de participar ativamente nas reuniões de coordenação realizadas semanalmente, sendo estas atividades solicitadas pelo conselho de administração em conjunto com o departamento de recursos humanos dada a importância destas investigações para o desenvolvimento da empresa.

Após a definição de tarefas a realizar numa primeira fase do estágio que consistiu na elaboração dos inquéritos, estes foram apresentados publicamente numa reunião de coordenação no dia 12 de Novembro de 2014 (anexo 3). A receptividade foi elevada por parte dos diversos elementos presentes na reunião e não foi necessário fazer alterações aos mesmos.

No final da análise do inquérito realizado aos clientes, os principais resultados obtidos foram apresentados numa reunião de coordenação no dia 24 de Abril de 2015 (anexo 4).

No dia 11 de Junho de 2015 foram apresentados os resultados mais significativos da análise do inquérito aos potenciais clientes realizado numa reunião de coordenação (anexo 5).

Paralelamente a estas reuniões, em que apresentamos vários trabalhos tivemos a oportunidade de ir a outras em que usufruímos de acesso livre a um vasto leque de informações e ideias que eram apresentadas.

Nestas reuniões participavam os administradores dos TUB, os chefes dos departamentos e ainda, mais alguns colaboradores. No final de cada reunião era realizada uma acta pelo departamento de exploração.

#### **Conclusões das atividades realizadas**

A realização dos estudos cujos objetivos principais consistiram em conhecer e avaliar a satisfação dos clientes e a análise dos potenciais clientes permitiu-nos chegar a algumas conclusões fundamentais. Dois inquéritos foram realizados e posteriormente

analisados, cujos resultados possibilitaram alcançar os objetivos iniciais. A execução destes inquéritos mostrou-se apropriada e útil às necessidades dos estudos, bem como o processo de amostragem, por quotas, se mostrou eficaz na aquisição das informações recolhidas.

Segundo Nascimento (2000, p.7) “a satisfação do cliente comporta diversos e complexos processos psicológicos ao nível das necessidades ou dos desejos, das crenças e atitudes, das expectativas, das emoções, da perceção (de qualidade, desempenho, risco, equidade, normas sociais) dos processos da atribuição de casualidade e de arrendimento, e dos comportamentos decorrentes dessa (in) satisfação.”

Deste modo, a satisfação do cliente está associada a um conjunto diversificado de efeitos desejáveis, destacando-se a satisfação, a lealdade e a manutenção do cliente, das quais podem resultar melhor desempenho e maior competitividade da organização (Kotler, 2000; Reichheld & Teal, 1996; Lin, 2007).

Através dos inquéritos é possível a recolha de informação e ao mesmo tempo a comunicação com o cliente. A recolha de informação diz respeito ao desempenho da organização relativamente à satisfação do cliente bem como a um conjunto de dimensões de análise associadas, como a qualidade percecionada dos serviços ou a imagem da empresa, e a importância de vários fatores. Em simultâneo, os inquéritos são uma forma de transmitir a preocupação da empresa na manutenção dos serviços prestados (Vavra, 1997).

### **Figura 5**

Apresentação dos resultados em reunião de coordenação



Após a análise das características dos clientes, encontramos algumas particularidades presentes na amostra que nos permitem explicar o comportamento adotado em termos de mobilidade.

Em relação à distribuição da amostra por sexo, no inquérito aos clientes é mais expresso o sexo feminino, 65,2% sendo alcançada uma faixa etária dos 14 aos 87 anos.

No inquérito aos potenciais 55,5% da amostra representa o sexo feminino sendo abrangida uma faixa etária dos 17 aos 70 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, os não clientes possuem escolaridade mais avançada, apresentando assim níveis mais elevados de habilitações literárias comparativamente aos clientes. Esta diferença pode ser explicada pelo facto da amostra dos clientes ter um número mais elevado de inquiridos.

A situação profissional nos clientes e nos potenciais clientes distribui-se de forma similar entre a condição empregado e estudante. É de salientar em ambas as amostras a situação de desemprego (2,2% clientes e 3,5% nos potenciais clientes).

Para Anderson e Fornell (1994) quando os clientes constituem a principal fonte de receita de uma empresa, então a chave do sucesso de uma organização a médio e longo prazo, assenta na sua capacidade de atrair e manter os clientes atuais. Na questão do inquérito aos clientes sobre a pretensão de continuar pode-se observar a fidelização dos clientes para com os serviços dos TUB. 94,2% Dos clientes pretendem manter-se como tal. Este foi um dos dados obtidos e que traduziu a satisfação como se verificou através da análise global dos serviços, em que manifestaram, no item “Avaliação Geral dos Serviços”, estar satisfeitos (21,8%), muito satisfeitos (63,6%) e totalmente satisfeitos (11,8%).

A satisfação dos clientes, enquanto condição determinante para a fidelização, é um objetivo fulcral para as organizações. Segundo Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996) os clientes satisfeitos tendem a manter a fidelidade à empresa, comunicar aspetos positivas sobre os serviços a potenciais clientes, e, manifestam um comportamento positivo para com os serviços e a empresa.

Porém, 5,8% dos clientes expressaram que não iriam continuar clientes. Os motivos mencionados por estes foram: questões económicas, uso do carro após conclusão da carta de condução e utilização do transporte individual. Através da análise do perfil dos clientes dos TUB e os motivos pelos quais pretendem manter-se clientes verificou-se que o transporte coletivo se apresenta como quase a única alternativa para as suas deslocações (342 clientes).

Este facto não interfere com a satisfação perante os serviços. 27% Dos clientes inquiridos responderam que tinham carro mas a opção escolhida como meio de transporte é o transporte público. Os motivos prendem-se com o fator económico (motivo principal), mais prático e facilidade de transporte e o carro partilhado em casa.

No inquérito aos potenciais clientes o principal meio de transporte usado diariamente é o carro. Este é um meio de transporte que consideram ser mais cómodo, mais económico, permite ter uma maior flexibilidade de horários e mais prático na deslocação trabalho/casa.

À questão colocada no inquérito dos potenciais clientes “Já foi cliente dos TUB?” obteve-se uma taxa de 34,4% de respostas afirmativas e os motivos pelos quais não utilizam os transportes públicos verificou-se que em 60% dos inquiridos deve-se ao uso do automóvel. Porém, uma percentagem significativa salientou que os motivos da não utilização do transporte público se deve a não satisfação das necessidades pessoais, o tempo de deslocação, o preço e a falta de informações. Nesta questão era possível selecionar mais que uma opção. Deste modo, foi possível obter respostas do mesmo inquirido que respondeu que os motivos da não utilização do transporte público se deve ao uso do automóvel, mas também, por exemplo ao tempo da deslocação ou a falta de informações.

Os não clientes mostraram-se disponíveis para mudar de meio de transporte caso os seus principais requisitos mínimos fossem realizados. Mas, salienta-se que apenas 12 dos inquiridos referiram que não mudariam de meio de transporte. Apesar de não utilizadores dos transportes públicos, denota-se uma consciência para a mudança.

Foi possível atingir a conclusão que os clientes demonstram estar satisfeitos e muito satisfeitos com os serviços disponibilizados pela empresa e os potenciais clientes relevam ter uma boa imagem da qualidade dos serviços.

Através da questão “Como vê a atividade dos TUB?” podemos verificar de forma global que os residentes do distrito de Braga inquiridos têm uma imagem positiva de competência e eficácia da empresa. Os TUB são uma empresa fortemente enraizada e facilmente reconhecida pela população bracarense. A análise destas respostas originou várias categorias, o que permitiu ter uma melhor visão e perspetiva sobre vários ângulos da empresa.

No inquérito aos clientes, as várias secções avaliadas perimiram ter uma análise aprofundada. Salienta-se globalmente que os clientes manifestam estar satisfeitos, muito satisfeitos e até totalmente satisfeitos com os diversos serviços. Denotou-se que na secção

desempenho dos serviços e informações aos clientes acima de 80% dos clientes na primeira dimensão e de acima de 49% dos clientes na segunda dimensão não sabiam dar a sua opinião dada a inexistência de contacto com os referidos serviços.

Nas outras dimensões evidenciou-se que as alterações que foram realizadas na rede originaram 38,8% de clientes totalmente satisfeitos e 27,6% de clientes muito satisfeitos. Porém, um dos aspetos mais negativos e de maior insatisfação é relativo ao nível de acessibilidade para deficientes/idosos/carrinhos de bebé com 18,6% de clientes pouco satisfeitos.

Outro aspeto muito positivo, foi também a possibilidade de todos os inquiridos poderem manifestar comentários/sugestões de melhoria. É importante destacar que nem todos os inquiridos realizaram comentários/sugestões de melhoria e ainda, em alguns casos os clientes manifestaram estar satisfeitos, mas referiram aspetos que podiam ser melhorados pelos serviços.

Desta análise foi possível retirar várias sugestões e comentários de melhoria acerca das linhas, alguns horários e autocarros. Reforçaram, os dados obtidos através da análise estatística ao item das alterações na rede. Já no item do nível de acessibilidade para deficientes/idosos/carrinhos de bebé os clientes foram manifestando a sua opinião através da expressão “depende dos motoristas, alguns ajudam e são prestáveis mas outros não”. Algumas das sugestões para o interior das viaturas passa pela colocação de cintos, caixotes para o lixo, internet a bordo e bancos de plástico.

Relativamente aos profissionais e através dos comentários que foram registados conclui-se que os clientes estão satisfeitos, mas esta satisfação perante os profissionais depende de alguns motoristas e fiscais.

Na secção das informações aos clientes, 81 mencionaram ter conhecimento do TUB Natal, evento que a empresa disponibilizou para os clientes e potenciais com um plano especial de transportes para aquela época, com o intuito de proporcionar uma maior dinamização económica.

Na última questão do inquérito aos clientes “Como imagina no futuro que sejam os transportes públicos em Braga?” foram obtidas múltiplas respostas. As mais significativas foram as opções relativas ao metro, a autocarros modernos e ao elétrico. Sugestões apelativas e emocionais por parte dos clientes que manifestaram as suas opiniões de como gostariam de ver a cidade de Braga no futuro em termos de mobilidade.

De acordo com Cronin e Taylor (1994) esta investigação verificou que a satisfação global elevada dos clientes tem influência nas intenções comportamentais positivas

resultantes. Isto demonstra que a satisfação é um fator que está associado à fidelização de clientes.

A satisfação do cliente é em função do grau de concordância, por um lado, entre as expectativas relativamente ao produto, e por outro, a perceção do desempenho do produto segundo Lambin (2000). Se o resultado obtido está conforme o resultado esperado, existe satisfação, se for superior, a satisfação é elevada, se for inferior, existe insatisfação.

Os TUB são uma empresa bastante reconhecida pelos seus clientes por disponibilizar serviços com qualidade eficiente. Atualmente, os transportes públicos são cada vez menos utilizados pelos portugueses e a visão de que “quem usa transporte público é quem não tem alternativa” deve ser ultrapassada. A mudança de paradigma terá de passar por uma consciencialização de que o transporte público é um meio sustentável e acessível a todos. É necessário criar condições para uma efetiva mudança de consciência coletiva e diminuição da elevada dependência do transporte individual.

### **Análise SWOT**

O método SWOT é considerado uma ferramenta clássica da administração. Foi desenvolvido na década de 1960 por professores da Universidade Stanford, a partir da análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos. A Análise SWOT pode ser usada de diversas maneiras, mas é essencialmente usada como uma ferramenta de autoconhecimento, análise contextual e orientação para a definição de um plano de ação (Nakagawa, 2012).

A análise SWOT consiste na identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, ou outras análises de mercado e tendências. Os pontos fortes e pontos fracos dizem respeito a fatores internos da organização. As oportunidades e ameaças, estas que podem ser convertidas em novas oportunidades dizem respeito a fatores externos à organização (Andreuzza, 2008; Nakagawa, 2012).

A partir desta matriz poderemos avaliar quais são, de momento, os aspetos existentes que contribuem para o bom funcionamento, quais os que não estão aptos mas, principalmente perceber quais os aspetos a melhorar (Porter, 1998).

### **Pontos fortes**

- Alta taxa de clientes com pretensão de continuarem clientes;
- Elevados níveis de satisfação nas diversas dimensões avaliadas;
- Variedade de percursos e linhas que a empresa disponibiliza;
- Elevada percentagem de clientes que utilizam o passe como título de transporte;
- Boa localização das paragens;
- Entrada dos autocarros no hospital;
- Elevada preocupação ambiental;
- Manutenção dos preços;
- Diversidade de eventos e datas assinaladas pela empresa;
- Esforço continuado pela inovação e melhoria dos serviços TUB;
- Boa avaliação da qualidade dos serviços prestados pelos TUB na perspetiva dos potenciais clientes;
- Nome dos TUB fortemente enraizado e facilmente reconhecido pela população bracarense;
- Empresa com forte espírito inovador surpreendendo as expectativas dos parceiros envolvidos.

### **Pontos fracos**

- Pouca frequência de autocarros aos fins-de-semana e alguns horários à noite;
- Informações nos painéis a bordo das viaturas com letra pequena;
- Arquitetura das paragens;
- Postos de venda centralizados;
- Simpatia/profissionalismo de alguns motoristas;
- Principal concorrente: uso de viatura particular;
- Perda de clientes ao longo dos anos (inquérito aos potenciais clientes);
- Frota antiga.

### **Oportunidades**

- Disponibilidade para mudança por parte dos potenciais clientes. Mostraram-se disponíveis para se tornarem clientes caso sejam satisfeitas algumas condições;
- Aposto na informação sobre horários e percursos disponíveis;
- Aposto na comunicação com os clientes;
- Aumento do número de passageiros transportados;

- Redução do espaço automóvel nas principais artérias da cidade;
- Aumento do número de vias para bicicletas e peões.

### **Ameaças**

- Situação socioeconómica dos cidadãos e utilizadores dos TUB;
- Interferências na normal circulação do trânsito;
- Variação do preço dos combustíveis;
- Mudança lenta de paradigma de que o transporte público é um meio de transporte sustentável.

### **Sugestões estudos futuros**

Nesta etapa final deixo algumas sugestões que poderão ser úteis para futuros estudos, tais como:

- No inquérito aos clientes a questão “Quantas linhas utiliza para chegar ao seu destino?”, poderá ser substituída por outra a inquirir se os clientes realizam transbordo para chegarem ao local pretendido;
- O inquérito de avaliação da satisfação de clientes poderá ser feito online através do envio do mesmo por correio eletrónico ou adotar as duas medidas – online e presencialmente nas paragens – de modo abranger um maior número de clientes;
- No inquérito aos potenciais clientes seria importante acrescentar uma questão sobre quais os motivos que os potenciais clientes que já foram clientes deixaram de o ser de modo a perceber e poder adotar medidas para o regresso a ser cliente;
- De modo a poder obter um maior número de inquiridos, o inquérito aos potenciais clientes poderá ser repetido novamente através da sua colocação online nos meios de comunicação dos TUB (site, blog, facebook, twitter). Esta seria uma estratégia de maior aprofundamento sobre o estudo dos potenciais clientes.



#### **Atividade 4:** Projetos de intervenção para clientes dos TUB

##### **Objetivos:**

- ✓ Incentivar o uso deste meio de transporte pelas diversas faixas etárias;
- ✓ Captar novos clientes;
- ✓ Promover os serviços e a imagem da empresa.

##### **Literatura:**

Braga assume-se como um distrito onde é vincada a cultura da utilização do automóvel privado. São notórios os efeitos nefastos resultantes desta cultura e da ausência de um planeamento mais focalizado para a utilização de transportes públicos (Ribeiro & Remoaldo, 2008).

Com base nesta problemática e após o diagnóstico aos clientes e potenciais clientes realizado, desenvolvemos em equipa um projeto de intervenção com o objetivo de promover o uso dos transportes públicos em Braga e a própria imagem dos TUB, intervenções que nos propusemos a realizar conjuntamente com os TUB.

O crescimento económico, a expansão das áreas urbanas e fatores sociais relacionados com a transformação da estrutura familiar, são as principais razões do crescimento da procura dos transportes. A utilização intensiva do transporte individual tem causas e consequências severas. Os efeitos da utilização crescente do automóvel particular são diversos e manifestam-se no aumento do fluxo do trânsito, na sinistralidade rodoviária, na poluição gasosa e sonora, bem como no consumo de combustível, refletindo uma diminuição da qualidade de vida das pessoas (Costa, 2008a).

O estado social e económico presencia o aumento da competitividade e o avanço da tecnologia. A sobrevivência das organizações, atualmente passa pela sua flexibilidade de ajuste a uma realidade cada vez mais competitiva pela sua capacidade de inovação (Zanko, Badham, Couchman, & Schubert, 2008). Os Transportes Urbanos de Braga enquanto empresa de transporte de passageiros tem consciência do uso excessivo do transporte particular. Neste sentido, as organizações de sucesso necessitam de ganhar vantagens competitivas, transformando a criatividade dos colaboradores em inovação organizacional. E para inovar, é necessário que os colaboradores coloquem a sua criatividade ao serviço da organização (Lin, 2011).

A prática de gestão de recursos humanos deve promover a satisfação e o envolvimento dos colaboradores, fatores essenciais à criatividade e inovação destes

(Fonseca & Bastos, 2003). Assim, se as organizações pretendem inovar, é importante que adotem práticas de gestão de recursos humanos que permitam alcançar esse objetivo (Jiménez-jiménez & Sanz-Valle, 2005). Para que a inovação ocorra é necessário que os colaboradores tenham criatividade, mas também que as chefias promovam um clima facilitador da manifestação desse potencial (Rodrigues & Veloso, 2013).

A inovação é um processo multideterminado. As organizações, atualmente tem como missão a inovação sendo um dos pilares da estratégia a seguir (Rodrigues & Veloso, 2013). A inovação compreende duas fases, a geração de ideias criativas e respetiva implementação, que necessitam de um meio que as apoie. É a gestão de recursos humanos que detém essa responsabilidade (Shipton, West, Dawson, Birdi, & Patterson, 2006).

As medidas para incitar o uso do transporte público podem classificar-se em medidas diretas quando aplicadas diretamente no incentivo do transporte público, e medidas indiretas se dirigidas aos seus concorrentes, especificamente ao automóvel, principal adversário (Costa, 2008a).

A qualidade dos transportes públicos pode ser classificada de diferentes modos dependendo dos objetivos pretendidos. A perceção pelos utilizadores é subjetiva considerando as necessidades individuais que não se mantêm constantes ao longo do tempo (Costa, 2008a).

### **Metodologia:**

O uso dos transportes caracteriza-se por ser multidisciplinar, complexo e dinâmico. Neste sentido, o uso dos transportes procura promover a acessibilidade, evitar a exclusão social e promover a justiça social (Knowles, Shaw and Docherty, 2008 cit in Ribeiro & Remoaldo, 2008). Neste âmbito e com este projeto tivemos como objetivos alcançar as mais diversas faixas etárias e diferentes extratos sociais, captando novos clientes.

Este projeto de intervenção foi organizada por meses, nomeadamente entre Fevereiro e Junho de 2015. Neste período pretendeu-se destacar, com várias atividades, as principais datas que se assinalaram ao longo destes meses.

Do mesmo modo que se procedeu a observação, também o desenvolvimento deste projeto foi resultado de um importante trabalho em equipa. Na tabela seguinte são apresentadas as atividades de intervenção inicialmente propostas ao conselho de administração da empresa no dia 9 de Janeiro numa reunião de coordenação. A descrição

das atividades do projeto de intervenção é exibida no anexo 6 e a apresentação do mesmo no anexo 7.

Posteriormente a apresentação do projeto e a sua boa aceitação por parte do conselho de administração da empresa, para a implementação e realização das atividades foi constituída uma de equipa de trabalho alargada. Esta equipa de trabalho foi constituída por vários colaboradores de diferentes departamentos.

O trabalho em equipa promove a inovação na organização, envolvendo os colaboradores num trabalho motivador dentro de um ambiente de suporte. As empresas que trabalham em equipa desenvolvem ideias com mais facilidade, pois são capazes de combinar diferentes perspetivas, existindo um apoio interpessoal e um ambiente positivo (West, 2004). Tal se verificou nas reuniões de preparação dos eventos, onde em conjunto eram definidas novas ideias e detalhes para complementar a plano original.

Das atividades propostas, foram realizadas as seguintes: Dia dos namorados com a designação “TUB Valentim”, Dia da Mulher denominada “TUB Dia Mulher”, Dia do Pai definido como “TUB Dia do Pai”, Dia da Mãe com o nome “TUB Dia da Mãe”, e finalmente o dia Mundial da Criança nomeado “TUB Dia Mundial da Criança”.

Para a implementação dos eventos foram realizadas várias reuniões agendadas de forma atempada com o objetivo de definir e delinear tarefas, fazer pontos de situação, analisar procedimentos aplicar e avaliação dos mesmos.

**Tabela 17**

Cronograma das atividades de intervenção

	<b>Atividades</b>	<b>Data assinalada</b>
<b>Fevereiro</b>		
<b>1</b>	Dia dos Namorados	14 e 15
<b>2</b>	Carnaval	13 a 20
<b>Março</b>		
<b>3</b>	Dia da Mulher	8
<b>4</b>	Dia do Pai	16 a 20
<b>5</b>	Dia Mundial da Floresta e da Poesia	21 a 23
<b>6</b>	Dia do Dador de Sangue	27
<b>7</b>	Dia Mundial da Juventude	28
<b>Abril</b>		
<b>8</b>	Dia Mundial da Atividade Física	6
<b>9</b>	Dia Mundial da Saúde	7
<b>10</b>	Dia Mundial do Beijo	13
<b>11</b>	Dia Internacional dos Monumentos e Sítios	18
<b>12</b>	Dia Mundial do Sorriso	28
<b>13</b>	Dia Mundial da Dança	29
<b>Maiο</b>		
<b>14</b>	Dia da Mãe	1 a 5
<b>15</b>	Dia Mundial do Trânsito	5
<b>16</b>	Dia Internacional da Família	15
<b>Junho</b>		
<b>17</b>	Dia Mundial da Criança	1

## **Atividade 1 - TUB Valentin**

Os Transportes Urbanos de Braga para celebrar este dia organizaram um concurso designado “TUB Valentin”, que consistiu na escolha da melhor mensagem alusiva ao referido dia. Com o intuito de celebrar a comunhão entre os TUB e o AMOR, convidaram todos os cidadãos a participarem no concurso, devidamente regulamentado (anexo 8).

Entre os dias 5 e 11 de fevereiro os participantes poderiam enviar a sua mensagem em forma de quadra, alusiva à temática do amor, e candidatavam-se deste modo a ganhar um dos 3 prémios, que em parceria com a Associação Comercial de Braga, tinham para oferecer. Durante este período os autocarros andaram ilustrados com autocolantes.

O júri que elegeu as mensagens vencedoras foi composto por três elementos de reconhecido mérito local, convidados pelos TUB e o critério de seleção solicitado como prioritário foi a criatividade e a originalidade presente na mensagem enviada

As mensagens enviadas foram exibidas nos monitores LCD a bordo das viaturas, tendo em conta o espaço digital existente (anexo 9).

Para além do concurso, os TUB proporcionaram a todos os casais a possibilidade de durante este dia, viajarem em toda a rede adquirindo o bilhete “TUB-Valentin” pelo custo de apenas 1€. Caso um dos elementos do casal possuísse passe ou bilhete pré-comprado, o acompanhante não pagava.

As três melhores quadras foram premidas, correspondendo o 1º prémio a oferta de uma noite no Baltazar Hotel (Gerês), para 2 pessoas, o 2º prémio a um jantar para duas pessoas no restaurante “La Piola” (Braga) e o 3º prémio a uma massagem para dois no “Elegance Cabeleireiro & Estética” (Braga).

A cerimónia de entrega dos prémios ocorreu na Praça da República (Arcada), no dia 14 de fevereiro de 2015, às 10h30 e contou ainda com a presença do Coro Académico da Universidade do Minho (CAUM) com o objetivo de dinamizar este evento. Para além desta presença, neste dia e a bordo dos autocarros estiveram presentes alguns voluntários do grupo de Teatro da Escola Secundária Alberto Sampaio a declamar poemas alusivos a este dia identificados com uma t-shirt com o logótipo do evento. No anexo 10 são exibidas algumas fotos deste dia.

O evento do qual fomos promotoras e que contou com a participação de 33 quadras foi referenciado pela comunicação social (anexo 11). Este evento foi uma forma de incentivar a redução de carros do centro da cidade e uma oportunidade de estreitar os laços com a comunidade bracarense.

**Figura 6**

TUB Valentim – promotora

**Atividade 2 - TUB Dia da Mulher**

Os TUB pretendem ser mais do que um mero transporte de passageiros. Pretendem ser um interveniente ativo em todas as manifestações e celebrações da comunidade que servem, assumindo-se na sociedade como um elemento distintivo. Deste modo, a celebração do Dia da Mulher, pela empresa, representou uma oportunidade de valorizar e distinguir as mulheres contribuindo para a afirmação de uma cultura de cidadania que valoriza cada vez mais a igualdade de género.

Neste sentido, os TUB surpreenderam no dia 8 de Março, ao longo de todo o dia, inúmeras mulheres que viajaram nos autocarros com a oferta de flores simbolizando o afeto e a estima. Foram oferecidas, a bordo dos autocarros, centenas de flores que incluíam, também, uma simpática dedicatória.

A celebração deste evento do qual fomos promotoras (anexo 12) foi muito bem acolhida não só pelos clientes como, também, pelos vários cidadãos que se aperceberam da atividade organizada para homenagear as mulheres. Deste evento resultaram várias notícias, nomeadamente no Diário do Minho e Correio do Minho (anexo 13). Neste dia

foi, ainda, disponibilizado o bilhete “TUB - Dia da Mulher” que possibilitou a todas as mulheres a utilização dos Transportes Urbanos de Braga ao longo de todo o dia e em toda a rede pelo valor simbólico de 1€.

## Figura 7

Notícia do Correio do Minho

correiodominho.pt 9 de Março 2015

Braga 5

# TUB surpreendem mulheres com flores e dedicatórias

**TRANSPORTES URBANOS DE BRAGA** assinalaram o Dia da Mulher com a oferta de centenas de flores às mulheres que viajaram nas suas carreiras.

## DIA DA MULHER

| Redacção |

Os Transportes Urbanos de Braga (TUB) surpreenderam, ao longo do dia de ontem, inúmeras mulheres que viajaram as suas carreiras com a oferta de flores. A iniciativa serviu para assinalar o Dia da Mulher.

As flores simbolizam o afecto, a estima e os laços que os TUB pretendem criar junto da comunidade de modo a superar as expectativas sociais. Além das flores, a bordo dos autocarros foram também oferecidas dedicatórias.

A celebração foi muito bem acolhida não só pelos clientes como, também, pelos vários cidadãos que se aperceberam da actividade organizada pelos TUB para homenagear as mulheres.

Foi, ainda, disponibilizado o bilhete ‘TUB - Dia da Mulher’ que possibilitou a todas as mulheres a utilização dos Transportes Urbanos de Braga ao longo de todo o dia e em toda a



DR

Mulheres foram homenageadas com flores

rede pelo valor simbólico de um euro.

“Os TUB pretendem ser mais do que um mero transporte de passageiros. Pretendem ser um interveniente activo em todas as manifestações e celebrações da comunidade que servem, assumindo-se na sociedade como um

elemento distintivo”, refere em comunicado.

A celebração do Dia da Mulher, representa uma oportunidade de valorizar e distinguir as mulheres, contribuindo para a afirmação de uma cultura de cidadania que valoriza cada vez mais a igualdade de género.

## Atividade 3 - TUB Dia do Pai



A celebração do Dia do Pai, pelos Transportes Urbanos de Braga, representou um momento de estimar e reconhecer todos os pais. Esta foi uma homenagem que teve como objetivo não só reforçar o espírito de união entre pais e filhos como, também, reforçar os laços de união com toda a comunidade.

Os Transporte Urbanos de Braga ambicionam ser mais do que um mero transporte de passageiros, passando a ser um espaço de promoção da sociabilidade, da partilha, de encontro e de convívio. Pretendem, deste modo afirmar-se na sociedade como um elemento distintivo em termos de identidade coletiva.

Neste sentido, foi oferecido durante o dia 19 de Março, a bordo dos autocarros, centenas de bilhetes família (1 bilhete de adulto e 2 de criança) para o jogo de futebol S.C. Braga – Académica que se realizou no dia 20 de Março às 20h30 no Estádio Municipal de Braga.

A celebração foi bem acolhida e muito valorizada, sendo que fomos as promotoras do evento (anexo 14) tendo-se registado uma grande procura de bilhetes para o jogo de Futebol, S.C. Braga x Académica, por parte dos Pais que viram nesta iniciativa da TUB uma ótima oportunidade de fazerem um programa familiar com os seus filhos.

### **Figura 8**

Distribuição a bordo das viaturas dos bilhetes





Foi, ainda, disponibilizado com sucesso o bilhete “TUB - Dia do Pai” que possibilitou a todos os Pais a utilização dos Transportes Urbanos de Braga ao longo de todo o dia e em toda a rede pelo valor simbólico de 1€. A comunicação social fez referência a este evento com algumas notícias (anexo 15).

#### **Atividade 4 - TUB Dia da Mãe**

No dia 3 de Maio, os Transportes Urbanos de Braga homenagearam todas as mães. Neste dia e através do bilhete “TUB - Dia da Mãe” a empresa possibilitou a todas as Mães a utilização dos Transportes Urbanos de Braga ao longo de todo o dia e em toda a rede pelo valor simbólico de 1€.

A aquisição deste bilhete permitiu a todas as mães habilitarem-se a um sorteio de mais de vinte prémios. Esta iniciativa foi realizada em parceria com a Associação Comercial de Braga e com o contributo de vinte estabelecimentos comerciais da cidade. Foram sorteadas massagens, tratamentos de rosto, tratamentos de manicure, cabeleireiro, entre outros bastando que para tal o bilhete fosse guardado e a partir do dia 4 de Maio consultar a série de números vencedora na lista que foi publicado no site, nas redes sociais e nos postos de venda. Todas as informações puderam ser consultadas no regulamento (anexo 16).

Neste dia fomos as promotoras deste evento (anexo 17), que tal como no TUB – Dia da Mulher, a empresa, presenteou ao longo do dia todas as mães com a oferta de centenas de flores a bordo das viaturas. A entrega das flores foi complementada com diversos poemas alusivos a este dia. A celebração deste evento foi um sucesso e a comunicação social fez novamente referência e destaque (anexo 18).

#### **Atividade 5 - TUB Dia Mundial da Criança**

Os Transportes Urbanos de Braga assinalaram o dia 1 de Junho com a entrega a bordo das viaturas de lápis de grafite animados com borracha, caixas de lápis coloridos e canetas com ponteiro.

O evento foi muito bem rececionado não só pelas crianças como, também pelos pais, clientes e vários bracarenses que se aperceberam da atividade organizada pela empresa para homenagear os mais novos.

Esta iniciativa, da qual também fomos as promotoras (anexo 19) representou uma oportunidade de valorizar e distinguir todas as crianças, contribuindo para a afirmação de

uma cultura de cidadania que valoriza as crianças. A notícia que saiu no Correio do Minho encontra-se de seguida.

## Figura 9

Notícia do correio do Minho

correiodominho.pt 2 de Junho 2015

# TUB surpreende crianças com oferta de presentes

**MUITAS DAS CRIANÇAS** que ontem viajaram nos Transportes Urbanos de Braga foram surpreendidas com a oferta de vários presentes.



Lápis com borrachas, esferográficas e lápis de cor foram algumas das ofertas que os TUB ofereceram ontem às crianças bracaraenses

## DIA DA CRIANÇA [Redacção]

Os Transportes Urbanos de Braga (TUB) surpreenderam ontem, ao longo de todo o dia, muitas das crianças que viajaram nas suas carreiras com várias lembranças simbolizando o afecto, a estima e os laços que se pretendem criar junto da comunidade, de modo a superar as expectativas sociais.

As lembranças, centenas de lápis com borrachas, caixas de lápis

de cor e esferográficas, foram oferecidas a bordo dos autocarros, fazendo 'as delícias' dos mais pequenos.

"A celebração foi muito bem acolhida não só pelas crianças como, também pelos seus pais, clientes e vários cidadãos que se aperceberam da actividade organizada pelos TUB para homenagear as crianças da nossa cidade", refere a administração dos TUB, em nota à imprensa.

"Os TUB pretendem ser, desta forma, mais do que um mero

transporte de passageiros. Pretendem ser um interveniente activo em todas as manifestações e celebrações da comunidade que servem, assumindo-se na sociedade como um elemento distintivo".

A celebração do dia Mundial Criança, pelos TUB, representou "uma oportunidade de valorizar e distinguir todas as crianças, contribuindo para a afirmação de uma cultura de cidadania que valoriza as crianças e os seus problemas".

## **Atividade 5:** Redação das notícias para o jornal interno e comunicação social

### **Objetivos**

- ✓ Divulgação aos colaboradores das atividades e eventos realizados pela empresa;
- ✓ Canal de comunicação com todos os colaboradores, clientes e público em geral;
- ✓ Meio de partilha de informação sobre os projetos em curso.

### **Literatura**

Segundo Silva e Reis (2009), a comunicação organizacional foi realçada por volta dos anos 70, num contexto económico fragilizado, uma vez que o mercado tornava-se cada vez mais competitivo e seletivo. Para a compreensão do fenómeno de comunicação numa empresa é importante ter presente que qualquer comportamento é comunicação. Este ato constante e a atribuição de significados a todas as interações que se estabelecem leva à criação da ideia (do conceito) do que é a empresa, bem como à criação de filtros preceptivos na sua interpretação (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013).

Para Marchiori (2008) a comunicação é uma forma de promover a troca de informações na organização, é um processo complexo que engloba vários fatores tais como redes formais e informais. Este autor salienta que a comunicação fomenta a interação social e a funcionalidade da empresa.

Os sistemas de informação derivam da perspetiva mecanicista da comunicação e visam garantir a presença de canais formais que permitem que a informação, necessária ao bom funcionamento da empresa, circule de forma ascendente de níveis hierárquicos inferiores para níveis hierárquicos superiores, descendente de níveis hierárquicos superiores para níveis hierárquicos inferiores e horizontal entre os mesmos níveis hierárquicos ou entre sujeitos sem relação hierárquica, minimizando a presença de canais informais (não previstos ou definidos) que estão na origem dos boatos ou rumores (Camara et al., 1997).

Podemos ter relações de comunicação ascendente, em que a iniciativa do comportamento de comunicação parte dos níveis hierárquicos inferiores e a sua relação estabelece-se com níveis hierárquicos superiores. Nas relações de comunicação descendente, a iniciativa do comportamento de comunicação parte dos níveis hierárquicos superiores e a relação estabelece-se com níveis hierárquicos inferiores. A relação de comunicação horizontal diz respeito a relações de comunicação que se processem de

forma não hierárquica: comunicação entre os departamentos, no mesmo departamento ou no mesmo nível hierárquico (Camara et al., 2013).

A comunicação organizacional pode dividir-se em comunicação interna e externa. A primeira é dirigida aos trabalhadores da organização, a segunda aos utentes, clientes, consumidores, meios de comunicação social e ao governo. É um elemento que atravessa todas as ações da organização configurando a construção da sua cultura e identidade, tendo em vista como objetivo a coesão interna inerente aos valores e à missão (Costa, 2008b).

A comunicação interna é essencial para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os trabalhadores do que é a empresa e, consequentemente, na consolidação da identidade da organização. No entanto, não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula a informação, mas deve antes ser entendida como um sistema de interações onde o emissor e o recetor se influenciam e partilham significados simbólicos (Camara et al., 2013). Já a comunicação externa existe uma vez que as organizações são permeáveis e necessitam comunicar com o exterior (Rocha, 2010). Define-se como práticas comunicativas que envolvem a interação entre a organização e o ambiente que se insere, sendo um processo de dois sentidos, cria e transmite a mensagem da organização assim como recebe as informações do ambiente externo da própria organização (Fisher, 1993, cit in Costa, 2008b).

Uma empresa com o objetivo de seguir uma abordagem de marketing interno, em que qualifica todos os funcionários como clientes internos, manifesta total respeito pela necessidade natural destes comunicarem. Quanto mais aberta, transparente e desenvolvida estiver a comunicação numa empresa, mais potencializa os recursos humanos disponíveis (Camara et al., 2013). A implementação de estratégias eficazes de comunicação organizacional são importantes na promoção e desenvolvimento da confiança e aumento do desempenho e produtividade (Albrecht & Travaglione, 2003).

De acordo com Cunha et al. (2007), a comunicação interna constitui-se, muitas vezes, como a chave para a resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. A comunicação executa diferentes funções entre elas a transmissão de informações e resultados sendo também uma importante ferramenta estratégica para a procura da integração nos interesses dos colaboradores e da organização, mediante o estímulo e o diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis (Rosmarinho et al., 2010).

## Metodologia

O TUB jornal tem uma edição bimestral e a atividade de redação das notícias foi-nos proposta na segunda e terceira edição, nomeadamente a de Março/Abril e Maio/Junho (anexo 20 e 21).

As notícias foram redigidas de acordo com um plano elaborado pela administração. O plano centrava-se em notícias e eventos relacionados com a empresa, mas também com temáticas relacionadas ao setor dos transportes e da mobilidade sustentável a nível nacional e internacional. Cada edição tem em destaque um colaborador da empresa ao qual é realizada uma entrevista.

Paralelamente, à redação destas elaboramos para a comunicação social, nomeadamente para o Correio do Minho e Diário do Minho, as notícias dos eventos dos quais fomos promotoras assim como das iniciativas do TUB Páscoa, TUB Braga Romana, Colaboradores dos TUB pedalam até Fátima, e sobre o Circuito Turístico e o protocolo com Profitecla.

Sendo que a comunicação organizacional é “a relação da empresa com o seu público interno e externo, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas destinados à intensificação do processo de comunicação e à difusão de informações sobre as suas situações, resultados, missão, objetivos, metas, projetos, processos, normas, procedimentos, instruções de serviço” (Matos, 2004, p.109), através das notícias realizadas, umas focadas na comunicação interna e outras mais direcionadas para a comunicação externa executamos notícias nos dois âmbitos.

Como exemplo de comunicação interna temos presente na segunda edição do jornal (Março/Abril) as notícias do “II encontro de colaboradores do universo municipal” e “CIAB promove formação nos TUB” e na terceira edição (Maio/Junho) as notícias “Colaboradores dos TUB pedalam até Fátima” e “Os TUB efetuam ação de Benchmarking na ARRIVA”.

“TUB Dia da Mulher” e “FICIS” são dois exemplos de comunicação externa na segunda edição. Na terceira edição: “TUB lançam nova linha” e “Protocolo com o Hospital de Braga” constituem os outros dois exemplos.

A realização das entrevistas para destacar um colaborador em cada edição permitiu um contacto com direto à experiência de ser trabalhador dos TUB. Em ambas as entrevistas, foi realçado o gosto por trabalhar na empresa, o convívio e as amizades que se criam.

## Conclusão

Com uma longa história e muito importante para a cidade de Braga, a instituição Transportes Urbanos de Braga, empresa prestadora de serviço público de transportes foi criada em 1882, com a inauguração do elevador do Bom Jesus. Ao longo dos anos passou por diversas modificações ao nível da estrutura, dos processos e dos procedimentos, sendo atualmente uma empresa que dispõe de serviços de qualidade e com a constante preocupação de se ajustar às necessidades dos seus utentes.

Deste modo, os TUB tem como missão oferecer soluções de mobilidade e conforto, de modo a satisfazer e surpreender as expectativas dos parceiros envolvidos. É evidente o esforço da empresa na sua adaptação às novas rotinas dos Bracarenses assim como a melhoria da qualidade dos seus serviços.

No último ano, com as iniciativas que complementam o serviço regular de transporte, nomeadamente, “TUB Valentim”, “TUB Dia da Mulher”, “TUB Dia do Pai”, “TUB Dia da Mãe”, TUB Dia Mundial da Criança”, natal, páscoa, braga romana, são João, noite branca, os TUB conseguiram inverter a tendência no setor dos transportes, aumentando o número de passageiros. Este aumento deve-se à capacidade dos colaboradores que tem percebido que há caminhos diferentes para atingir os objetivos e é através de uma equipa coesa e empenhada que se estabelece uma ligação forte com os seus clientes.

A mobilidade urbana sustentável é também um dos aspetos estratégicos da sua atuação, que engloba questões sociais, económicas e ambientais. A rede de mobilidade urbana é um novo sistema que dá prioridade às deslocações a pé e bicicleta para além dos transportes coletivos. Através deste propósito é notória a preocupação crescente com a diminuição da poluição ambiental e melhoria do ambiente urbano e da qualidade de vida dos cidadãos.

Verificou-se neste estágio que as competências do psicólogo do trabalho e das organizações são fundamentais na medida que introduzem nas organizações o rigor técnico e científico, possibilitando alcançar níveis notáveis de qualidade, atuando sobre os problemas organizacionais, bem-estar dos colaboradores, diagnóstico, seleção e recrutamento, resolução de conflitos, motivação, gestão de carreiras, clima organizacional, programas de intervenção, definição dos instrumentos e análise de dados.

Através das atividades desenvolvidas no estágio pude desenvolver competências ligadas à comunicação, à responsabilidade, à interajuda, à assertividade e adequação a

diversos contextos. A integração numa equipa de trabalho possibilitou ter um contacto real com o mundo empresarial, com as potencialidades e fragilidades que lhe são próprias.

Foram diversas as atividades efetuadas, permitindo desenvolver conhecimentos e aptidões bastante diversificadas, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional. Destaco o diagnóstico da satisfação de clientes e o inquérito aos potenciais clientes, as apresentações efetuadas ao conselho de administração, o projeto de intervenção e a realização das notícias para o jornal interno e comunicação social. Ao longo do estágio desenvolvi conceções e significados de modo a articular a teoria com a prática organizacional.

As estratégias de intervenção foram programadas no início do estágio e mostraram-se de altíssima eficácia, na medida em que os clientes aderiam e manifestaram o seu entusiasmo com as mesmas e, ainda a comunicação social deu uma importância muito significativa a estes eventos.

Para concluir esta caminhada, não poderia deixar de realçar o sentimento de agradecimento e profundo orgulho e ter estagiado nos Transportes Urbanos de Braga. É de salientar que foi um período muito enriquecedor, dinâmico e trabalhoso onde tive a oportunidade de participar em muitas atividades e em diferentes contextos, o que tornou o estágio muito motivante e de grande fonte de aprendizagem. A abertura da empresa e do próprio conselho de administração para a livre participação nas demais atividades e eventos demonstra a transparência e inovação.

A experiência de estagiar numa organização do tamanho e da importância dos Transportes Urbanos de Braga permitiu um treino de competências para a minha atividade profissional futura enquanto psicóloga do trabalho e das organizações.

*“O fim de uma viagem, é apenas o começo de outra “*  
(Saramago, 1984)

## Referências bibliográficas

Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in public sector management. *International Journal of Human Resouce Managemnet*, 14(1), 76-92. doi: 10.1080/09585190210158529

Anderson, N., Ones., D., Sinangil., H. K., & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol.2). Organizational Psychology. London: Sage Publications.

Anderson, E. W., & Fornell, C. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.

Andreuzza, M. G. (2008). Planeamento estratégico. Brasil: Sagres.

Bernal, A. O. (1998). *Las relaciones humanas: psicologia social teórica y aplicada*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.

Bolton, R. N., & Drew, J. A. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 55(1), 1-10.

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (1998). *Marketing contemporâneo* (8ª Ed.). Rio de Janeiro: LTC.

Borges, L. O., Oliveira, A., C., & Morais, T., W. (2005). O exercício do papel profissional na psicologia organizacional e do trabalho. *Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 5(2), 101-139.

Bureau Veritas. (2015a). Certificação ISO 9001 - Bureau Veritas. Recuperado em Março de 2015 em:



[http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv\\_pt/local/services+sheet/certifiacao-iso-9001](http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv_pt/local/services+sheet/certifiacao-iso-9001).

Bureau Veritas. (2015b). Certificação em NP 4457 - Bureau Veritas. Recuperado em Maio de 2015 em: [http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv\\_pt/local/services+sheet/certifiacao-np-4457](http://www.bureauveritas.pt/wps/wcm/connect/bv_pt/local/services+sheet/certifiacao-np-4457).

Burns, E. M. (2011). A Revolução Industrial dos séculos XIX e XX. Recuperado em Janeiro de 2015 em: <http://www.consciencia.org/a-revolucao-industrial-dos-seculos-xix-e-xx>.

Carvalho, A. M. (1999). Trabalho e higiene mental: processo de produção discursiva do campo no Brasil. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, 6(1), 133-156. doi: 10.1590/S0104-59701999000200007

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI. Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Campos, K. C., Duarte, C., Oliveira, É., & Pereira, G. O. (2011). Psicologia organizacional e do trabalho – retrato da produção científica na última década. *Psicologia: ciência e profissão*, 31(4), 702-717. doi: 10.1590/S1414-98932011000400004

Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração* (6ª Ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor* (2ª Ed.). São Paulo: Saraiva Editora.

Código do Trabalho (2013) atualizado com a Lei N.º105/2009 de 14/09, 53/2011 de 14/10, 23/2012 de 25/06, 47/2012 de 29/08 e 69/2013 de 30/08; Declaração de Retificação n.º38/2012 de 23/07.

Costa, A. (2008a). *Transportes públicos. Manual do planeamento de acessibilidade e transportes*. Porto: Comissão de coordenação e desenvolvimento regional do norte.

Costa, J. (2008b). *A comunicação organizacional nas associações empresariais*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

Costa, T. M. (2014, Maio 22). As primeiras mulheres a conduzir autocarros dos TUB. *Correio do Minho*, pp.4.

Cronin, J., & Taylor, S. (1994). Measuring service quality: A re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. doi: 10.2307/1252296

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª Ed. Rev.). Lisboa: Editora RH.

Cunha, R. (2014, Maio 22). Quatro mulheres motoristas integram quadro dos TUB. *Diário do Minho*, pp.6.

Direção Geral do Ambiente. (2001). *Relatório do estado do ambiente*. Instituto do Ambiente.

Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2013). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Lisboa: RH Editora.

- Ferreira, G. (2010). *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal*. Políticas e Circunstâncias. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fonseca, C. & Bastos, A. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a perceção de desempenho no trabalho. *Psicologia. Organizações e Trabalho*, 3(1), 61-88.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21. doi: 10.2307/1252129
- Graça, R. M., & Sousa, P. (2014, Setembro 22). Braga 2015. Uma visão de futuro. *Correio do Minho*, pp.1,24.
- Gondim, S., M., Borges-Andrade, J., E., & Bastos, A., V. (2010). Psicologia do trabalho e das organizações: produção científica e desafios metodológicos. *Psicologia em Pesquisa*, 40(2), 84-99. doi: 10.1590/S1413-294X2010000300007
- Greenwood, J., & Jovanovic, B. (1999). The IT revolution and the stock market. *National Bureau of Economic Research*, 35(3), 293-316.
- Griffin, M. A., Landy, F. J., & Mayocchi, L. (2002). Australian influences on Elton Mayo: the construct of reverie in industrial society. *History of Psychology*, 5(4), 356-375. doi: 10.1037/1093-4510.5.4.356
- Gomes, G. (2011). *Transportes públicos urbanos em Portugal*. CTT Correios de Portugal.

- Huete, L. M. (1998). *Serviços & Lucro*. Lisboa: AESE.
- Ilgén, D. R. (1990). Health issues at work: opportunities for industrial/organizational psychology. *American Psychological Association*, 45(2), 273-283. doi: 10.1037/0003-066X.45.2.273
- Instituto Nacional de Estatística (2012). *Censos 2011 resultados definitivos – Região Norte*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Internacional Business Machines (2014). *IBM Smarter Cities. novos sistemas para gestão inteligente das cidades*. Copyright Internacional Business Machines Corporation.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human resource fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 36(4), 364-398. doi: 10.1108/01437720510609555
- Juran, J. M. (1992). *A Qualidade desde o projeto*. São Paulo: Pioneira.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Lara, P. J. R., & Casado, J.M.P. (2002). *Marketing relacional: um novo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid: Prentice Hall.
- Lin, H. F (2007). The impact of website quality dimensions on customer satisfaction in the B2C ecommerce context. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(4), 363-378. doi: 10.1080/14783360701231302

- Lin, L. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure. *Journal of Human Resource Management*, 22(2), 235-257. doi: 10.1080/09585192.2011.540149
- Leão, L. H. (2012). Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. *Estudos contemporâneos da subjetividade*, 2(2), 291-305.
- Nascimento, J. R. (2000). *Satisfação do consumidor*. Estoril: Principia.
- Nakagawa, M. (2012). Ferramenta: Análise swot (Clássico). *Estratégia e Gestão*. Recuperado em Maio de 2015 em: [http://cms-empresenda.s3.amazonaws.com/empresenda/files\\_static/arquivos/2012/06/18/ME-Analise-Swot.PDF](http://cms-empresenda.s3.amazonaws.com/empresenda/files_static/arquivos/2012/06/18/ME-Analise-Swot.PDF).
- Machado, A. R., Horta, C., Rodrigues, F., Cerário, F., Moço, I., Dias, I., ... Miranda, S. (2014). *Gestão de Recursos Humanos*. Escolar Editora: Lisboa.
- Matos, G. (2004). *Comunicação sem complicação*. São Paulo: Elsevier Editora.
- Marchiori, M. (2008). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão.
- Mintzberg, H. (1996). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Porto: Círculo de leitores – Dom Quixote.
- Moller, C., & Barlow, J. (1996). *A complaint is a gift*. California: Berrett-Koehler Publishers.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33-44.

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2011). Código Deontológico Da Ordem Dos Psicólogos Portugueses. Lisboa: Ordem dos Psicólogos Portugueses. Disponível Dezembro de 2014 em: [https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/caodigo\\_deontolaogico.pdf](https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/caodigo_deontolaogico.pdf).

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2013). OPP envia carta às mil maiores empresas em Portugal.

Pardal, L., & Correia E. (1996). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.

Peppers, D., & Rogers, M. (1993). *The One to One future: Building relationships one customer at a time*. New York: currency/Doubleday.

Portal da empresa. (2015). Qualidade e certificação. Recuperado em Janeiro de 2015 em: [http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Gestao/Qualidade\\_Certificacao/](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Gestao/Qualidade_Certificacao/).

Porter, M. E. (1998). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Reichheld, F. (1996). Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, March/April, 56- 69.

Reichheld, F., & Teal, T. (1996). *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press.

Ribeiro, V., & Remoaldo, P. (2008). Contributo dos sistemas de informação geográfica para o desenvolvimento de um sistema de transporte urbano mais sustentável. Trabalho apresentado no XI Colóquio Ibérico de Geografia “La perspectiva

geográfica ante los nuevos retos de la sociedad y el medio ambiente en el contexto Ibérico”, Alcalá de Henares.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rocha, J. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, A. F., & Veloso, A. V. (2013). Contribuições da gestão de recursos humanos para a criatividade e inovação organizacional. *Psicologia. Organizações e Trabalho*, 13(3), 293-308.

Rose, I. (2008). Psicologia como uma ciência social. *Psicologia & Sociedade*, 20(2), 155-164.

Rosmarinho, A., Cairrão, A., Ramos, A., Barros, C., Camelo, C., Sampaio, F., & Trigo, M. (2010). Os recursos humanos no centro do desenvolvimento das organizações: um estudo sobre a comunicação interna na Universidade Fernando Pessoa. In E. Vaz, & V. Meirinhos (Orgs.), *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas – os artigos de Investigação e Intervenção* (pp.293-305). Penafiel: Editorial Novembro.

Rolle, P. (2009). Organização. *Laboreal*, 1(2), 109-112.

Santos, R. (2015a, Maio 16). TUB continuam a procura de novos clientes. *Correio do Minho*, pp.3,6.

Santos, T. A. (2015b, maio/junho). Porque há clientes lá fora!. *TUB Jornal*, 3, pp.1.

Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27. doi: 10.1111/j.1748-8583.2006.00002.x

Silva, L., & Reis, A. (2009). Business Communication and your influence in the life's organization. *Revista Uberaba*, 6, 1-192.

Silzer, R., & P. Campbell, D. P. (2006). Executive selection and development: I/O psychology science and practice. *American Psychological Association*, 37(10), 59. Recuperado em Janeiro de 2015 em: <http://www.apa.org/monitor/nov06/shared.aspx>.

Schulze, R. (2014). Igualdade entre Homens e Mulheres. Recuperado em Dezembro de 2014 em: [http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_5.10.8.html](http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.10.8.html).

Taveira, R. (2006). Viajando... por Braga, terra de Arcebispos. Recuperado em Janeiro de 2015 em: <http://www.transportes-xxi.net/tpublicos/viajandoBraga>.

Transportes em Movimento (2003). Transporte Rodoviário. Recuperado em Janeiro de 2015 em: <http://www.transportesemmovimento.com/trrodoviario.htm>.

Transportes Urbanos de Braga. (2014a). Historial. Recuperado em Dezembro de 2014 em: [http://www.tub.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=225&Itemid=50](http://www.tub.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=225&Itemid=50).

Transportes Urbanos de Braga (2014b). Relatório de contas.



Transportes Urbanos de Braga (2014c). Localização. Recuperado em Dezembro de 2014 em:

[http://www.tub.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=58](http://www.tub.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=58).

Transportes Urbanos de Braga (2014d). Serviços realizados a fábricas.

Transportes Urbanos de Braga (2014e). Serviços escolares.

Transportes Urbanos de Braga (2014f). Postos de Venda. Recuperado em Dezembro de 2014 em:

[http://www.tub.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=38](http://www.tub.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=38).

Transportes Urbanos de Braga (2015a). Manual de Gestão da Qualidade.

Transportes Urbanos de Braga (2015b). Manual de Funções.

Transportes em Revista (2014/2015). Investimento de 15 a 20M€ na renovação de frota. Recuperado em Fevereiro de 2015 em: <http://www.transportesemrevista.com/>.

West, M. (2004). *Os segredos para uma gestão de equipas de sucesso. Como conduzir uma equipa à inovação, criatividade e sucesso*. Lisboa: Plátano Editora.

Vila-Chã, P. (2014, Maio 22). Mulheres ao volante dos transportes urbanos. *Jornal de notícias*, pp.27..

Vilares, M., J., & Coelho, P., S. (2011). *Satisfação e lealdade do cliente. Metodologias de avaliação, gestão e análise*. Lisboa: Escolar Editora.

Valente, A., & Ferreira, L. (2014). Eléctricos chegaram a Braga há um século.

Recuperado em Janeiro de 2015 em:

[http://www.transportes-xxi.net/tferroviario/empresas/electricos\\_braga](http://www.transportes-xxi.net/tferroviario/empresas/electricos_braga).

Wong, V. (2008). Organizational psychology in HRM: A short paper on how organizational psychology can be applied to the human resource profession.

Disponível em:

<http://www.psyasia.com/support/Knowledgebase/Article/GetAttachment/386/76>.

Vavra, T. G. (1997). *Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Zanko, M., Badham, R., Couchman, P., & Schubert, M. (2008). Innovation and HRM: absences and politics. *Journal of Human Resource Management*, 19(4), 562-581.  
doi: 10.1080/09585190801953616

Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.

Zimath, S. C., Zimmermann, E., & Silveira, V., (2009). Participação do psicólogo organizacional na área dos recursos humanos estratégicos. *Encontro Revista de Psicologia*, XII(17), 107-124.